

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» / SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”**

МЕНЕДЖМЕНТ 2020: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**Міжнародної студентської науково конференції /
International Student Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv
18 листопада 2020 р. / November 18, 2020**

Оргкомітет конференції

Сагайдак М.П., завідувач кафедри менеджменту «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», д.е.н., професор; **Омельяненко Т.В.** – професор кафедри менеджменту, «КНЕУ ім. В. Гетьмана», д.е.н., професор; **Гагнідзе І.** – доцент, Phd, Тбіліський державний університет ім. І. Джавахішвілі (Грузія); **Саркісян-Дікова К.** – доцент, Phd, Економічна академія ім. Д. Ценова (Болгарія); **Соболевська Т.О.**, доцент кафедри менеджменту «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», к.е.н.; **Прохорова Є.В.**, доцент кафедри менеджменту «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», к.е.н.; **Решетняк Т.І.**, доцент кафедри менеджменту «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», к.е.н.; **Голіонко Н.Г.**, доцент кафедри менеджменту «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», к.е.н.; **Флешеріу К.** – лектор, Phd, Університет Бабеш-Больял (Румунія).

Матеріали друкуються в авторській редакції.

М 50 **Менеджмент 2020: виклики та перспективи: Зб. Матеріалів Міжнародної студентської наукової конференції [Електронний ресурс].** – К.: КНЕУ, 2020. — 230 с.
ISBN 978-966-926-346-9

Ідентифіковано сучасні трансформаційні виклики та технологічні тренди, які постають у бізнес-середовищі майбутнього; охарактеризовано сучасні концепції та інструменти управління організаціями; визначено інноваційні підходи в менеджменті; уточнено ефективні стратегії управління людськими ресурсами; обґрунтовано особливості сучасних зовнішніх викликів менеджменту та окреслено майбутні перспективи розвитку бізнес-організацій.

УДК 005”2020”(06)

Передмова

Сучасний світ швидко змінюється, вимагаючи від компаній гнучкої адаптації та креативних реакцій на зовнішні виклики з метою збереження ринкових позицій та посилення конкурентоспроможності. Формування конкурентних переваг є особливо важливим завданням в умовах раптових змін, що призводять до необхідності кардинально змінювати бізнес-модель та стратегічне позиціонування організації на ринку. З іншого боку, виклики VUCA-світу надають можливості для пошуку нових напрямків бізнесу, інноваційного розвитку, що може призвести до ринкового лідерства та посилення потенціалу майбутнього зростання.

Зазначені тренди посилюються їх масштабуванням на міжнародному, і тим паче, глобальному рівнях. Відповідне бачення викликів і можливостей сучасного менеджменту обумовлює напрями пошуку шляхів їх врахування в розробці управлінського інструментарію в різних сферах діяльності компаній. Такі напрями було згруповано у відповідні секції роботи конференції, а саме: сучасні концепції та інструментарій управління організацією, інновації в менеджменті, управління людськими ресурсами та зовнішні виклики менеджменту.

*Михайло Сагайдак,
д.е.н., професор,
Завідувач кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

Foreword

The modern world is changing rapidly, and these changes require companies to flexibly adapt and creatively respond to external challenges in order to maintain market positions and strengthen competitiveness. The formation of competitive advantages is a particularly important task in the face of sudden changes that lead to the need to radically change the business model and strategic positioning of the organization in the market. On the other hand, the challenges of VUCA-world provide opportunities for finding new business directions, innovation development, which can lead to market leadership and strengthen the potential for future growth.

These trends are exacerbated by their scaling at the international, and even more so, global levels. The corresponding vision of challenges and opportunities of modern management determines the directions of finding ways to take them into account in the development of management tools in various areas of companies. Such directions were grouped into the relevant sections of the conference, namely: modern management concepts and tools, innovations in management, human resource management and external challenges of management.

*Sahaidak Mykhailo,
Doctor in Economics, Professor,
Head of Management Department,
State Higher Educational Institution
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Editorial Board:

Gagnidze Ineza, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia)

Fleseriu Cristina, Ph.D. in Economics, Faculty of business, Babeş-Bolyai University, (Cluj-Napoca, Romania)

Holionko Nataliia, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Prokhorova Yeliena, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Reshetnyak Tetyana, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Sahaidak Mykhailo, Doctor in Economics, Professor, Head of Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Sarkisyan-Dikova Karina, Ph.D. in Economics, Associate Professor, D. Tsenov Academy of Economics, (Svishtov, Bulgaria)

Sobolieva Tetiana, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Omelyanenko Tetiana, Doctor in Economics, Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF ORGANIZATION MANAGEMENT	11
Mykytukha Oleksandra KEY DIRECTIONS FOR INCREASING THE PROFITABILITY OF IMPERIAL TOBACCO PRODUCTION UKRAINE COMPANY	11
Stohniichuk Tetiana OUTSOURCING: ADVANTAGES, DISADVANTAGES AND CONDITIONS FOR USING	13
Антосевич Іван ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПІДХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (CSR) ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ КОМПАНІЙ (НА ПРИКЛАДІ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ) / Antosevysh Ivan IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AND ITS IMPACT ON COMPANY RESULTS (BASED ON FOREST SECTOR)	16
Бабак Альона ЗАХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ / Alona Babak MEASURES OF IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	18
Базаря Владислав СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ / Bazaria Vladyslav MODERN TOOLS FOR PROMOTION OF TOURIST SERVICES	21
Гавриленко Павло КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Havrylenko Pavlo COMPETITIVENESS AS A CONCEPT OF BAKERY ORGANIZATION MANAGEMENT	24
Гайдамака Юлія ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОНСАЛТИНГОВОЇ ПРАКТИКИ / Haidamaka Yuliia INTERDEPENDENCE OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES AND CONSULTING PRACTICE	28
Герун Анна, Шкуренко Марина СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / Herun Anna, Shkurenko Maryna MODERN TOOLS TO QUALITY ASSURANCE OF OPERATIONAL PROCESSES	32
Головко Наталія УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ / Golovko Nataliia OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN THE FINANCIAL ORGANIZATIONS' BUSINESS PROCESS SYSTEM	35
Гончарова Анна ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ СИНХРОМАРКЕТИНГ / Goncharova Anna OPTIMIZATION OF THE PRODUCT RANGE OF THE ENTERPRISE, TAKING INTO ACCOUNT THE STRATEGY OF SYNCHROMARKETING	39

Гук Анастасія УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ / Anastasia Huk PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT BY LIFE CYCLE STAGES	42
Даниленко Вікторія ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА / Danilenko Victoriia APPROACHES TO THE FORMATION OF COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGES	44
Железнова Юлія ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ / Zhelieznova Yuliia ORGANIZATION OF CUSTOMER SERVICE SYSTEM AND WAYS TO IMPROVE IT	48
Заваженко Анастасія МОТИВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ У ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ / Zavazhenko Anastasia MOTIVATIONAL LEADERSHIP: THE CONCEPT AND ROLE IN THE TEAMBUILDING	51
Іванова Марія, Малохатко Ганна ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ / Malakhatko Hanna, Ivanova Mariia DIGITAL TRANSFORMATION IN MANAGEMENT	54
Іванченко Алла АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Ivanchenko Alla FACTORS ANALYSIS OF FORMATION OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS	58
Касарінова Анастасія ВИБІР КОМПАНІЯМИ ПРАВИЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ / Kasarinova Anastasiya THE CHOICE OF COMPANIES THE RIGHT STRATEGY IN TODAY'S COMPETITIVE ENVIRONMENT	61
Кашпур Юлія СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ФУНКЦІОНУЮТЬ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ / Kashpur Yuliia MODERN TRENDS IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS OPERATING IN THE BANKING SERVICES MARKET	63
Кобринська Анастасія, Степанець Анастасія ОПЕРАЦІЙНА ЯКІСТЬ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ / Kobrynska Anastasiia, Stepanets Anastasiia OPERATIONAL QUALITY AS A FACTOR OF PRODUCT COMPETITIVENESS	67
Костромін Артем СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Kostromin Artem COMPONENTS OF MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS ORGANIZATIONS	70
Лазор Марія НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ІТ КОМПАНІЇ У НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ / Lazor Mariia DIRECTIONS OF IT COMPANY COSTS OPTIMIZATION IN AN UNSTABLE MARKET ENVIRONMENT	72
Лізанець Ігор КОНЦЕПЦІЯ LEAN SIX SIGMA: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ І СВІТІ / Ihor Lizanets LEAN SIX SIGMA CONCEPT: FEATURES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE AND THE WORLD	75

Мота Олександра	ТАРГЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Mota Oleksandra TARGETING AS A MODERN TOOL FOR INCREASING THE SALES OF BUSINESS ORGANIZATION	78
Наумович Юлія, Біленчук Анастасія	ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ TOTAL QUALITY MANAGEMENT ЯК ГАРАНТІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ / Naumovych Yuliia, Bilenchuk Anastasia APPLICATION OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT AS A GUARANTEE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANY	81
Ніколаєва Світлана	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Nikolaieva Svitlana EVALUATION OF OPERATIONAL EFFICIENCY	84
Поднігласов Кирило	AGILE - ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА РОЛІ В КОМАНДІ / Podnihlazov Kyrylo AGILE - TECHNOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT: BASIC PRINCIPLES AND ROLES IN TEAM	87
Поліщук Дарина	ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА / Polishchuk Daryna IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MARKETING STRATEGY OF A PHARMACEUTICAL COMPANY	93
Родіонова Катерина	ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ / Rodionova Katia TYPES OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES AND PRACTICAL EXAMPLES OF THEIR IMPLEMENTATION	95
	СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / INNOVATIONS IN MANAGEMENT	99
Keburia Nino	RISKS OF MODERN MANAGEMENT- APPLICATION ZOOM	99
Mazokha Mariia	BUSINESS DIGITALIZATION AND WAYS TO ACHIEVE IT	101
Fitsak Polina	DIGITAL MATURITY MODELS OF ORGANIZATION	105
Гончар Анастасія	УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ / Gonchar Anastasiia BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	107
Замай Катерина	ІННОВАЦІЙНИЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ НА РІВНІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ / Catherine Zamay INNOVATIVE TOP-MANAGEMENT AT THE LEVEL OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES	110
Караван Богдан, Коваленко Владислав	ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Karavan Bohdan, Kovalenko Vladislav STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE	115

Лакно Олена НАПРЯМИ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ / Lakhno Olena APPROACHES TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS	119
Макаркіна Юля ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ / Makarkina Julia DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE LOGISTIC INDUSTRY	123
Подзігун Сніжана ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ COVID-19 / Podzihun Snizhana DIGITIZATION OF ENTITIES ACTIVITIES UNDER THE COVID-19 CONDITIONS	126
Скуз Дарія ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ / Skuz Dariya THE PROBLEMATIC ASPECTS OF INNOVATION MANAGEMENT OF DOMESTIC COMPANIES	130
Уколова Марія ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / Ukolova Marina DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	133
Цупаленко Дар'я ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ / Tsupalenko Daria INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN UKRAINE	136
Шешин Юрій ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ / Sheshyn Yuriy IMPROVING THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY	140
СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	144
Liliya Vladimirova Petkova HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY	144
Довбань Алісія ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ / Dovban Alisiia FEATURES OF STAFF MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK	146
Завгородня Софія ЛІДЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ / Sofiia Zavhorodnia LEADERSHIP AS AN ELEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION	148
Кіяшко Ігор СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДИТЯЧОЇ ПРАЦІ У СВІТІ / Kiiashko Ihor MODERN PROBLEMS OF CHILD LABOR IN THE WORLD	151
Коцюрубa Марія РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ / Kotsiuruba Mariia CREATING A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS	154
Кроковна Ольга ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ / Krovovna Olga PROBLEMS OF MAINTAINING THE PRODUCTIVITY OF PERSONNEL WORK IN A PANDEMIC	156

Недосип Валерія ВПЛИВ ПОЗИТИВНИХ ТА НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ НА УСПІШНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ / Valeriia Nedosyp THE INFLUENCE OF POSITIVE AND NEGATIVE EMOTIONS ON THE SUCCESS OF HUMAN ACTIVITY	160
Піскун Єлизавета МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА / Piskun Elizaveta METHODOICAL APPROACHES TO DIAGNOSIS OF LABOR POTENTIAL OF THE ENTERPRISE	163
Плахотник Анна УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ / Plakhotnik Anna IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION ON THE BASIS OF THE STRATEGIC APPROACH	166
Халамейда Інна ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОГАНІЗАЦІЙ / Khalameyda Inna THE ROLE OF MODERN MANAGERS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM	170
Хлян Богдан ПРО ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДБОРУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ / Khlyan Bohdan ABOUT SOME FEATURES OF SELECTION OF HUMAN RESOURCE	173
Чуменко Поліна ЛІДЕРСТВО В КОМАНДАХ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ / Chumenko Polina TEAM LEADERSHIP: ESSENCE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT	176
Янчук Дарина ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ / Yanchuk Daryna YOUTH EMPLOYMENT IN UKRAINE	178
СЕКЦІЯ 4. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / EXTERNAL CHALLENGES OF MANAGEMENT	182
Baiashvili Beka MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PERSPECTIVES	182
Kovács Csenge-Nárcisz INFLUENCERS - ONE OF THE COMPANY'S MOST ESSENTIAL STRATEGY TODAY	184
Poladashvili Ana THE CHALLENGES OF SCIENCE MANAGEMENT ECOSYSTEM	187
Tchkadua Larisa CIRCULAR ECONOMY AND BUSINESS OPPORTUNITIES	190
Браїла Денис ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ / Braila Denys SPECIFICITIES OF SMALL BUSINESS CRISIS MANAGEMENT	192
Воронюк Світлана «WORK FROM HOME»: ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / Vroniuk Svitlana WORK FROM HOME: THE CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT	196
Гаврилюк Ярослав УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ / Gavrilyuk Yaroslav MANAGEMENT OF FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES AT THE ENTERPRISE	199

Данькевич Богдан ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РОЛЬ НАГЛЯДОВИХ РАД НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ (НА ПРИКЛАДІ АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ") / Dankevych Bohdan FUNCTIONS AND ROLE OF SUPERVISORY BOARDS AT PUBLIC SECTOR ENTERPRISES (ON THE EXAMPLE OF UKRZALIZNYTSYA JSC)	202
Дубас Владислав СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ОРГАНІЗАЦІЇ / Dubas Vladyslav MODERN MODELS OF THE ORGANISATION BRAND MANAGEMENT	205
Кисіль Олег ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ШВИДКОПСУВНОЇ ПРОДУКЦІЇ / Kysil Oleh ENSURING QUALITY AND COMPETITIVENESS OF QUICK-SPECIFIC PRODUCTS	207
Кононенко Тихон ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОПТОВОЇ ТА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ / Tykhon Kononenko WAYS TO INCREASE BUSINESS EFFICIENCY IN THE FIELD OF WHOLESALE AND RETAIL TRADE OF BUILDING MATERIALS	211
Красноружева Катерина УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 / Krasnoruzheva Kateryna ORGANIZATION MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC	214
Нестеренко Дарина ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ / Nesterenko Daryna EXPERIENCE OF IMPLEMENTATION OF LEAN PRODUCTION BY DOMESTIC ENTERPRISES	217
Руденко Павло ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ / Rudenko Pavlo ENTREPRENEURSHIP IN THE AGE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS	220
Склепюк Вероніка АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕТОД ВИХОДУ ІЗ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ / Sklepiuk Veronika CRISIS MANAGEMENT AS A METHOD OF OVERCOMING THE FINANCIAL CRISIS	223
Юхименко Кирило ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ: ДОСВІД НАЙБІЛЬШИХ КОМПАНІЙ СВІТУ / Yukhimenko Kyrilo CHANGES IN MANAGEMENT DURING A PANDEMIC: AN EXPERIENCE IN THE WORLD'S LARGEST COMPANIES	227

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

Mykytukha Oleksandra

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Specialization "Economy of enterprise", master student

mykytukha-s@ukr.net

Scientific supervisor: **Kubareva I.V.**,

Ph.D., associated prof., management department

KEY DIRECTIONS FOR INCREASING THE PROFITABILITY OF IMPERIAL TOBACCO PRODUCTION UKRAINE COMPANY

Relevance. In conditions of the lack of free funds in world markets, most financial institutions in the world refuse to lend to Ukrainian companies. Therefore, today the problem of effective profit management for Imperial Tobacco Production Ukraine is quite relevant.

The current conditions encourage the identification of the problem of income generation of the tobacco sector, and its broader study in view of the global financial crisis and the general instability of the situation in the country.

Research results. Imperial Tobacco in Ukraine is represented by the company with foreign investments Imperial Tobacco Ukraine and joint-stock company Imperial Tobacco Production Ukraine, part of Imperial Brands PLC. The company's brands include Davidoff, Parker & Simpson, West, Style, R1, and Prima. The tobacco factory is located in Kyiv and manufactures products for the domestic market and for export, namely Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova, the United Arab Emirates, Mongolia, Lebanon, Uzbekistan, and the United States.

In order to maximize profits, it is necessary to increase revenues and reduce costs of Imperial Tobacco Production Ukraine. In this regard, we can suggest the main directions of income growth: the overall growth of the group of income-generating assets, for which Imperial Tobacco Production Ukraine must, first, attract more borrowers and at the same time carefully analyze their financial condition; secondly, to increase its credit potential by increasing the amount of resources involved. This is possible with a prudent marketing and interest rate policy; changes in the share of income assets in total assets, for which it is necessary to reduce "non-operating" assets to a minimum, but within the limits that ensure the liquidity of the enterprise; change in the structure of the portfolio of income assets. It is known that the higher the income, the greater the risk. Therefore, the main task of Imperial Tobacco Production Ukraine is to determine the degree of acceptability and justification of a risk.

To increase profitability, the following measures are proposed:

1) to increase the company's own funds, which will contribute to the growth of the resource base and, accordingly, investment potential; will be one of the prerequisites for attracting foreign investment; will stimulate integration processes; ensure the independence of the enterprise and create conditions for the survival of the tobacco system of Ukraine in the period of increased competition from other companies;

2) it is necessary to rationally and efficiently allocate funds of the enterprise to ensure its financial stability. Fulfillment of this condition will allow to get rid of contradictions between liquidity, reliability and profitability;

3) one of the reserves to increase profits and its rational use is financial planning. Many of the costs of Imperial Tobacco Production Ukraine are borne by the uncoordinated actions of different departments. The financial plan allows you to forecast income, expenses, and profit of the company for the year. And although in the current situation in Ukraine, due to instability, inflation, the real data may differ significantly from the planned, but the proportions remain virtually unchanged. The company needs to really see the prospects of its development and goals for the current year;

4) it is valuable to form sufficient insurance reserves and reserve funds. The creation of these reserves will guarantee the coverage of accounts in the activities of the enterprise, will help maintain its liquidity at the required level;

5) it is important to apply such tools in activities that allow both planning and obtaining additional income. We are talking about futures, options, forward currency transactions and other forms of activity that meet the conditions of market relations;

6) it is crucial systematically and comprehensively study credit risks, take measures to reduce them. To this end, it is necessary to organize credit risk management departments;

7) ultimately it is necessary to improve the level of professionalism.

Conclusions. In a market economy, making a profit and ensuring profitable activities is a necessary factor for the existence of any business entity. Profit characterizes the stability of the credit institution. It is necessary to create adequate reserve funds, encourage staff and management to expand and improve operations, reduce costs and improve the quality of services provided, and, ultimately, to successfully conduct subsequent issues and increase capital, which allows to expand and improve services provided.

LITERATURE

1. Red'ko, E. Ju. (2019), "Tobacco market overview", [Online], available at: <https://rating.zone/ohliadrynkutiutunu/?fbclid=IwAR1zRGUvR3PtSElSMSy0JtxZP0o2kzHIEwGhH0pphm94k2u3Nw84Z9yDcXA>
2. Imperial Tobakko Prodakshn Ukrayina [Online], available at: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/20043260/
3. Annual Reports of Imperial Tobacco Production Ukraine [Online], available at: <http://imperial-tobacco.com.ua/about/report/>

Stohniichuk Tetiana,
Kyiv National University of Economics
named after Vadim Hetman
2nd year, specialty “International economy”;
stohniichukt@gmail.com
mentor: **Batenko L.P.**
Professor of Management Department, PhD, Professor

OUTSOURCING: ADVANTAGES, DISADVANTAGES AND CONDITIONS FOR USING

Nowadays technologies, the world economy and business processes are infinitely developing, differentiating and creating new ways of organising and controlling business activities. By cooperating with outsourcing companies, the customer company attracts resources from external sources, professional staff, new informational technologies, and experience in providing services of narrow specializations.

The purpose of this study is to explore the essence of the outsourcing, explain its idea, determine what are the advantages and disadvantages of this process and specify the ways of its implementation in business activities.

As everybody knows, now there is the time of the big changes in technological standards, in the realisation of sophisticated processes in business sphere which requires very professional actions to deal with the troubles and find the right solution to the problem. Outsourcing is the practice that can help cope with such difficulties. It is the significance of the article, which explains why companies may be interested in outsourcing after knowing its essence, pros and cons.

Outsourcing is the business practice of hiring a party outside a company to perform services and create goods that traditionally were performed in-house by the company's own employees and staff. Outsourcing is a method usually used by companies as a cost-cutting measure, because in such a way companies cut labour costs, including salaries for its personnel, overhead, equipment, and technology. Moreover, it can affect a wide range of jobs - from customer support to manufacturing to the back office (for example, it is estimated that in the USA 300.000 positions are outsourced every year).

Outsourcing creates an incentive for companies and businesses to allocate resources to those regions where they will be used the most effectively.

How does outsourcing work? The outside company, which is known as the service provider or a third-party provider, arranges for its own workers or computer systems to perform the tasks or services either on site at the hiring company's own facilities or at external locations. In such a way companies today can outsource a number of tasks or services and they often outsource information technology services, including

programming and application development, manufacturing, accounting, marketing, human resource management, as well as customer and juridical services.

If we talk about the destination of outsourcing processes used in business, there are some examples for this. The largest number of outsourcing deals (84.2%) was done in the USA, and here we can conclude that the USA is the most addicted to outsourcing practice. Moreover, the most attractive industries for outsourcing process in America are government and defence sectors, while in Europe, the Middle East, and Africa the main fields for outsourcing usage are the government, banking, and telecom.

Like any other business activity, outsourcing has its own advantages and disadvantages. First of all, the main advantage of outsourcing is that it helps to reduce costs significantly (59% of businesses use outsourcing to reduce their expenses) and businesses can avoid expenditures associated with overhead, equipment, and technology. And as a result, the job will be done at a lower cost and at better quality as well.

Outsourcing will help the company to focus on building its brand, invest in research and development and move on to providing higher value-added services, and at the same time the company will get a ready product doing effectively (more than 37% of small businesses outsource to improve a company's efficiency).

The next valuable advantage of outsourcing is eliminating the need for investment in infrastructure because the outsourcing partner takes the responsibility of the business processes and hence develops and improves infrastructure for the same with own costs.

Outsourcing gives the company professionals who come with specialist knowledge, experience and they observe changes and trends, learn new techniques, and constantly develop their skills.

In addition to this, by outsourcing certain campaigns or processes on to experts in their respective fields, the company can share the risk of project with the outsourcing partner, because any business activity might be risky.

However, outsourcing has also some disadvantages, because it not always meets the needs of the company which wants to use this business practice. The main drawback of outsourcing is that the company loses the managerial control during it make a contract with the outsourcing partner, and then this company performs the function of an entire department or single tasks and you can't control what actions were taken, what tools and techniques were used and in such a way another company controls all these aspects.

Outsourcing threatens to security and confidentiality, because if the company plans to outsource some processes that includes personal data, the company could be placing the privacy of staff or security of business at risk by sharing that data with other people from external world. That's why 89% of companies say that they would never outsource strategic planning functions, because it is really dangerous for future well-being of the company.

Outsourcing reduces quality control, because outsourcing companies and some freelancers sometimes are motivated by making a huge profit rather than a job well done. That means the work the company send out may come back quickly, but won't provide the standard and quality that customers have come to expect from company's products or services.

There are some factors or conditions for using of outsourcing which must be taken into account while deciding use this business strategy or not. First of all, the company should be aware of the fact that outsourcing will improve its business bottom lines through reduced operational costs and, for instance, worldwide, the financial services outsourcing market is worth over \$130 billion.

If the company doesn't see this happening anywhere in the near future, in such a case the company can even waste its money than save it.

Before the company decides to implement outsourcing strategy, it should make it a point to visit the outsourcing company's site. It should investigate on the internet to find more information about the firm, the infrastructure, the policy, safety practices and the teams that work there and specialize on core issues that the company needs.

The company needs to be sure that all activities that will be hold by external parts and companies, will have ability to meet deadlines and will be a high quality. And if the outsourcing company doesn't respond for these things, it should be avoided.

Finally, technology and resources are two considerations that are essential when the company wants to outsource. It should be certain that its partner is reliable, resources are well-used for the assignments and really high-quality.

Outsourcing has become increasingly popular over the last decade as companies grow and their needs start to get so specific and with the rise of the technology sector and the start-up ecosystem, outsourcing has become widely used for cutting costs allocating the resources so that they can be used the most effectively. And here I should point out, in the nearest future outsourcing will be only widely used, as 65% of businesses that outsource, say that they will increase the number of outsourcing deals, because this cost-efficient model is very suitable and profitable (the market size for global outsourcing reached \$92.5 billion over the last year). Outsourcing as a business practice has both advantages and disadvantages. They are very connected, because they are related to costs, controlling of processes, maintaining the privacy of both parts and also meeting deadlines. But if the company wants to outsource, it should pay attention to the possibilities of outsourcing company such as staff, resources and technologies.

References

1. [Alexandra Twin](https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp) (Jul 5, 2020). Outsourcing. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
2. Benefits of outsourcing your business processes (n.d.). Flatworld Solutions. <https://www.flatworldsolutions.com/articles/benefits-ofoutsourcing.php>
3. [Nash Riggins](https://smallbiztrends.com/2017/02/advantages-and-disadvantages-of-outsourcing.html) (Feb 21, 2017). 20 Advantages and Disadvantages of Outsourcing from Your Small Business. Small business trends. <https://smallbiztrends.com/2017/02/advantages-and-disadvantages-of-outsourcing.html>

4. Shahira Raineri (February 28, 2019). Top Outsourcing Disadvantages. The Balance.
<https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
5. 10 Factors to Consider for Outsourcing Decisions (n.d.). Outsourcing insight.
<https://www.outsourcinginsight.com/outsourcing-decision-factors/>
6. G. Dautovic (June 30, 2020). 15 Outsourcing Statistics You Must Know in 2020. Fortunly.
<https://fortunly.com/statistics/outsourcing-statistics/>

Антосевич Іван,
ДВНЗ «Національний лісотехнічний університет України»
3 курс, спеціальність «Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

AntosevychIvan@gmail.com

науковий керівник: **Максимець О.В.,**
доцент кафедри менеджменту ЗЕД, к.е.н., доцент

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПІДХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (CSR) ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ КОМПАНІЙ
(НА ПРИКЛАДІ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ)**

Antosevysh Ivan

**IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AND ITS
IMPACT ON COMPANY RESULTS (BASED ON FOREST SECTOR)**

Актуальність. Людство постійно стикається з низкою важливих проблем: економічних, соціальних, екологічних. При цьому не завжди вирішення цих проблем відбувається належним чином, а останні два роки додаються інші обмеження. Зокрема це пов'язано з недостатньою цифровою грамотністю населення, адекватним сприйняттям інформації та небажанням докладати додаткових зусиль задля змін. Тому КСВ компаній повинна стати не лише засобом для досягнення кращих фінансових результатів, але й інструментом для стимулювання свідомості працівників. Зважаючи на те, що великі компанії та корпорації тим чи іншим чином впливають на економічний розвиток у світі та диктують певні стандарти поведінки, важливо дослідити їх активність, а також заходи в останні роки (особливо 2019-2020 рр.).

Постановка проблеми. Формування теоретичних та методичних засад КСВ як однієї зі складових покращання результатів діяльності компаній на вимогу керівництва та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) розпочалось ще у 60-х роках 20 ст. [1]. Вимоги до показників та відповідно формування нових методичних підходів з урахуванням вагомості та впливу на ефективність діяльності компаній

почали змінюватись на початку 70-х (Limits of Growth) [2] із поступовим зрушенням до початку 90-х минулого століття (рух щодо сталого (збалансованого) розвитку) [3] із подальшими удосконаленнями подекадно [4]. Основуючись на методичних підходах Маслоу (започаткованих ще на початку 40-х років 20 ст.) [5], піраміда КСВ була удосконалена [6]. Зараз ми спостерігаємо інші виклики, пов'язані не лише з еколого-економічними аспектами, а й з необхідністю охорони здоров'я [7]. Обрана для дослідження галузь (лісовий сектор) є досить цікавою з багатьох аспектів (економічних, екологічних та соціальних) [8]. Саме тому вона є цікавою при вивченні особливостей застосування КСВ.

Результати дослідження. У дослідженні розглянуто й проаналізовано діяльність шести міжнародних компаній лісового сектору з різними обсягами реалізації. Вибір був свідомо обмежений до найбільш успішних щодо імплементації КСВ. Це дозволило сформуванню набір критеріїв для подальшого аналізу та оцінки. Основним завданням дослідження стало вивчення впливу запровадження елементів КСВ на економічні результати діяльності компаній.

Наприкінці 2019 - початку 2020 рр. галузеві підприємства стикнулись із непередбачуваною проблемою – пандемія COVID-19. Саме ці загрози примусили, з нашої точки зору, підприємців краще наслідки діяльності та відповідно адаптувати рішення з урахуванням щомісячних змін. Ще минулого року ми говорили про те, що КСВ є найбільш актуальною для розвитку бізнесу, тепер актуальність КСВ тільки зростає.

Щоб продемонструвати, наскільки критичною стала соціальна відповідальність, попереднє дослідження Cone Communications показало, що понад 60% американців сподіваються, що бізнес буде стимулювати соціальні та екологічні зміни за відсутності державного регулювання. Майже 90% опитаних споживачів заявили, що придбають товар, оскільки компанія підтримує проблему, яка їх турбує. Ще важливіше, що майже 75% заявили, що відмовляться купувати у компанії, якщо дізнаються, що компанія підтримує проблему, що суперечить їхнім власним переконанням.

Споживачі, співробітники та зацікавлені особи ставлять пріоритет щодо КСВ при виборі бренду чи компанії, і вони притягують корпорації до відповідальності за здійснення соціальних змін своїми діловими переконаннями, практикою та прибутком. Незалежно від того, які стратегії використовуються для досягнення сталого розвитку, важливо щоб зазначені заходи набули практичної реалізації.

Висновки. Одним з основних напрямків КСВ є навколишнє середовище. Підприємства, незалежно від розміру, мають значні вуглецеві відбитки. Будь-які кроки, які компанія може зробити, щоб зменшити свій слід, вважаються корисними як для компанії, так і для суспільства. Ставлячись до працівників справедливо та етично, компанії можуть продемонструвати КСВ. Особливо це

стосується підприємств, які працюють у міжнародних регіонах із законодавством про працю, яке відрізняється від законодавства США

ЛІТЕРАТУРА

1. De George, Richard T. (2011). Business Ethics. Dorling Kindersley, licensees of Pearson Education in South Asia. ISBN 978-81-317-6335-3.
2. Meadows, D.H., D.L. Meadows, J. Randers, and W.W. Behrens III. 1972. The Limits to Growth. Universe Books, New York, NY. ISBN 0-87663-165-0
3. AGENDA 21. United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, June 1992. – URL: <https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Agenda21.pdf>
4. Take Action for the Sustainable Development Goals – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
5. The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs – URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>
6. Sheehy, Benedict (2015-10-01). "Defining CSR: Problems and Solutions". Journal of Business Ethics. 131 (3): 625–648. doi:10.1007/s10551-014-2281-x. ISSN 0167-4544. S2CID 144904171
7. Redefining employee experience: How to create a “new normal” – URL: <https://www.strategy-business.com/blog/Redefining-employee-experience-How-to-create-a-new-normal?gko=4ba22>
8. Global Forest and Paper Industry: Net Earnings Summary <https://www.pwc.com/ca/en/industries/forest-paper-packaging/publications/global-net-earnings-summary.html>

Бабак Альона,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

6 курс, спеціальність «Економіка підприємства»

alionababak7@ukr.net

науковий керівник: **Махова Г.В.,**

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, к.е.н, доцент

ЗАХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Alona Babak

MEASURES OF IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Актуальність. В наші дні досягнення успіху в бізнесі - це більше, ніж просто отримання великого прибутку. Компанії мають бути соціально відповідальною, проявляючи активний інтерес до соціальних питань, які є важливими для суспільства, в якому вони функціонують. Заробити репутацію надійної компанії можна не тільки завдяки якості продукту або послуги, але і завдяки екологічності,

благодійності, ставлення до співробітників, тобто реалізуючи концепцію соціальної відповідальності (КСВ).

Постановка проблеми. На сьогодні в умовах жорсткої конкуренції для компаній надзвичайно важливо мати позитивний імідж перед споживачами, працівниками, суспільством. Відповідно, необхідно підібрати такі заходи, які б максимально повно дозволили компаніям відобразити свою соціальну відповідальність. В 21 столітті КСВ - це соціальне явище, яке потребує постійного дослідження, та динамічного реагування на світові зміни.

Результати дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність - це концепція управління, завдяки якій компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої ділові операції та взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами [2].

Для сучасних керівників бізнесу перевагою є те, що вони мають можливість вибрати яким саме методом їм реалізовувати корпоративну соціальну відповідальність, приймаючи стратегічні рішення, які принесуть користь як компанії, так і суспільству. Серед таких методів:

1. Корпоративна філантропія - деякі з найуспішніших компаній світу займаються благодійністю на благо суспільства в цілому. Наприклад, у Microsoft є Фонд Білла і Мелінди Гейтс, мета якого - зробити технології більш доступними для різних верств населення по всьому світу. Таким чином, Microsoft виховує покоління, яке зможе досить добре розбиратися в технологіях, щоб продовжувати їх вдосконалювати.

Благодійні заходи компанії можуть бути не масштабними, як у Microsoft. Багато супермаркетів спонсорують благодійні акції, або проводять їх всередині, допомагаючи дитячим будинкам. Такі ініціативи корисні не тільки для суспільства, а й для іміджу компанії, оскільки вони підвищують впізнаваність та лояльність клієнтів до компанії.

2. Охорона навколишнього середовища - надання допомоги під час природних лих і внесок в охорону навколишнього середовища також є життєздатними формами корпоративної соціальної відповідальності. Ці заходи також допомагають скоротити вуглецевий слід компанії (а іноді навіть рахунки за електроенергію). Хорошими прикладами цього є широко розрекламовані оголошення MassMutual і Budweiser в 2017 році, які допомогли підвищити обізнаність і зібрати кошти для жертв стихійних лих, що потрясли частину Америки в тому році [1].

На сьогодні, українські компанії зменшують свій шкідливий слід, запроваджуючи заходи по вторинній переробці офісного паперу, беруть на себе зобов'язання використовувати економічне освітлення, сортуючи сміття в офісі, збираючи батарейки тощо. Такі невеликі кроки допомагають компанії позиціонувати себе як соціально відповідальну.

3. Різноманітність в трудовому підході - відповідальному керівнику важливо усвідомлювати необхідність різноманітності персоналу, прояву їх індивідуалізму в своїй компанії, але при цьому, щоб кожен відчував себе залученим до одного єдиного процесу – шляху до успіху компанії.

В компанії має бути сформована трудова політика, яка має охоплювати всі посади в компанії. Важливо переконатися, що політика компанії відповідає останнім тенденціям в області рівності та різноманітності, та має послідовність дій її реалізації.

Важливим аспектом є наявність протоколів, що визначають, які заходи мають бути прийняті в разі подачі скарг або порушень будь-якого роду. Таким чином, підприємство зможе підтримувати гармонійну і продуктивну робочу атмосферу, зберігаючи високий моральний дух і створюючи репутацію хорошої компанії, що піклується про своїх співробітників.

4. Волонтерська робота - в Україні зараз активно набирають популярності корпоративні волонтерські заходи. Співробітники компанії проводять заходи по збору коштів, проводять дні Донора в офісі, співпрацюють з благодійними організаціями та заохочують колег до поїздок до дитячих будинків, притулків для собак.

Для цього існує безліч способів: від надання співробітникам оплачуваної відпустки для надання конкретної допомоги в місцевій благодійній організації або ініціювання кампанії щодо вирішення проблеми бездомності в співтоваристві. Виділивши час на те, щоб внести свій внесок в життя місцевої громади, підприємство заробляє репутацію компанії, яка дійсно піклується про суспільство, а не тільки про свій прибуток.

Обираючи заходи до втілення концепції КСВ, компанія має ототожнювати ці заходами з цілями, стратегіями і тим куди і як рухається компанія. Тим самим створювати всередині компанії певну корпоративну культуру або ідеологію, яка з часом стане сильною конкурентною перевагою.

Висновки. На сьогодні важливим аспектом діяльності компанії є реалізація концепції КСВ, яка формує репутацію і загальне враження про компанію. Існують різні підходи та методи реалізації концепції КСВ в компанії, правильне обрання методів які будуть відображати політики та ідеологію компанії може перетворити сукупність заходів по КСВ в сильну сторону та конкурентну перевагу в довгостроковому періоді, формуючи певні переваги перед зацікавленими особами компанії.

ЛІТЕРАТУРА

1. FourTypesofCorporateSocialResponsibility& 3 Strategies [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.dontpaniclondon.com/the-four-types-of-corporate-social-responsibility>

2. Whatis CSR? [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>.

Базаря Владислав,
Бердянський державний педагогічний університет
4 курс, спеціальність «Менеджмент»
thevgospace@icloud.com
науковий керівник: **Бабіна Н.І.,**
старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Bazaria Vladyslav

MODERN TOOLS FOR PROMOTION OF TOURIST SERVICES

Актуальність. Сучасний туристичний бізнес завжди демонстрував велику популярність та попит, незалежно від економічної, політичної, епідеміологічної ситуації, люди постійно мають потребу відпочивати. Незважаючи на збитки в туристичній галузі через COVID-19 і скорочення туристичних потоків на 70% по всьому світу [1], Україна робить важливі кроки на шляху до розвитку туристичної галузі та діджитал трансформації. Лише протягом жовтня 2020 року Державне агентство розвитку туризму видало чотири ліцензії на право провадження туроператорської діяльності [2]. Втім розвиток галузі та стрімке зростання конкуренції призводять до необхідності впровадження сучасних інструментів просування туристичних послуг в практику турпідприємств, що і визначає актуальність даного дослідження.

Постановка проблеми. В середньому раз у десять років виникає радикально нова технологія, яка фундаментально змінює ландшафт бізнесу. У кожному такому випадку виграє той бізнес, який приймає нові технології і адаптується до них, адже у сьогоденних умовах жорстокої конкуренції між туристичними підприємствами за потенційного клієнта, недостатньо надавати якісні товари та послуги, необхідно також здобути прихильність споживачів, використовуючи сучасні інструменти просування туристичних послуг потенційним туристам.

Питанням сучасних інструментів просування туристичних послуг присвячені дослідження вчених: Чарлін Ли (Charlene Li), Джош Бернофф (Josh Bernoff) [3], Курбан О. [4], Данько Н.І., Курінна С.С. [5], Аренс Уільямс Ф., Росітер Дж. Р., Персі Л. та інші.

Узагальнення досвіду науковців, подальший моніторинг та вивчення є

метою даного дослідження.

Результати дослідження. На сьогодні існують десятки тисяч різноманітних соціальних мереж і сервісів: комунікаційних, новинних, професійних, графічних, блогових та багатьох інших. Сумарна аудиторія соціальних майданчиків перевищує мільярд користувачів і за деякими оцінками найближчим часом обжене аудиторію пошукових систем [3].

Туризм відноситься до тієї сфери, просувати яку через SM-маркетинг легко та зручно. Кожне підприємство туристичної галузі намагається знайти новий, цікавий, незвичайний спосіб для просування своїх послуг. Найпопулярнішими інноваціями в сфері маркетингу став SMM. SMM (social media marketing - маркетинг соціальних мереж) - просування ресурсу в соціальних мережах, блогах та форумах. За допомогою цього сучасного інструменту багато туристичних підприємств змогли значно підвищити свої доходи і вийти на новий рівень ведення бізнесу, сформували до себе лояльне ставлення відвідувачів соціальних мереж, саме по SM-маркетингу в даний час пишуть книги, організовують різні зустрічі і семінари, так як така форма ведення бізнесу відкриває нові, досі багатьом невідомі можливості. Діяльність SMM націлена на підвищення лояльності цільової аудиторії до того чи іншого бренду або медійної персони.

Соціальний маркетинг надає цілий ряд комплексних продуктів: просування послуг та товарів, клієнтська підтримка, управління репутацією, моніторинг соціальних мереж. SMM-послуги можуть бути представлені такими роботами, як: проведення необхідних досліджень і розробка стратегії, створення бренд-платформи і якісне її наповнення, залучення аудиторії і робота з нею, реклама в соціальних мережах, контроль результативності просування. Таким чином, SMM - це цілеспрямована, продумана рекламна кампанія з ненав'язливим характером. Рекламний вплив SMM проводиться м'яко і неагресивно, але при цьому дає високі результати. Кожен етап, моніторинг у соціальних мережах або залучення користувачів, має професійне втілення, приносить стійке зміцнення позицій в соціальному середовищі та призводить до просування бренду на ринку туристичних послуг: він стає впізнаваним й навколо нього формуються позитивні образи. Одними з основних переваг SMM є: широке охоплення і можливість вибору цільової аудиторії з дуже високим ступенем точності та висока ефективність цієї рекламної кампанії [4].

Туристичний ринок - це ринок споживачів-туристів. Всі види пропозицій на турринку повинні бути зорієнтовані на конкретного споживача, його побажання, смаки та цілі подорожі, на які орієнтується маркетинг, він відповідає за дослідження інтересів суспільства, просування товарів або послуг турпідприємств та задоволення громадських інтересів. Відомо, що туристичний бізнес має певні особливості: характер послуг, форми продажів, характер праці. Тому туристичний маркетинг має характерні риси, які виділяють його в окремий напрям маркетингу. Для забезпечення успішної діяльності турпідприємств і підвищення ефективності

продажів існують різні інструменти маркетингу - способи забезпечення взаємовідносин між споживачем і турпідприємством, або комплекс заходів, мета яких вплинути на учасників ринку і макросередовище.

У своєму дослідженні Данько Н.І. і Курінна С.С. у статті «Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах» визначають сучасні тенденції турмаркетингу: зміни у поведінці споживачів, а саме: індивідуалізація, екологізація, зміна тривалості подорожей; поширення взаємовідносин; невід'ємність від інтернет - маркетингу; технологізація турбізнесу; на національному рівні - недостатньо ефективний маркетинг просування туризму в Україні та падіння попиту на турпослуги [5].

Традиційні інструменти маркетингу всім відомі і далеко не завжди є дієвими.

Далі у дослідженні визначимо інструменти інноваційних турпроектів Інтернет-маркетингу.

Гейміфікація (Gamification) - ігрові технології залучення потенційних туристів до розробки нових турпродуктів.

Тестімоніал (Testimonial) - просування послуг на основі сторонньої позитивної думки про об'єкт турмаркетингу у соцмережах, чатах, форумах.

Діджитал сторітеллінг (Digital storytelling) - поєднання цифрових технологій з майстерністю розповіді.

DART - інструмент створення турпродукту спільно зі споживачами.

Crowdfunding (краудфандінг) - залучення потенційних споживачів у процеси формування, фінансування та просування нового турпродукту та інші.

Вважаємо, що, українським турпідприємствам більше уваги варто приділяти питанням сучасних інструментів просування турпослуг. Пропонуємо туристичним підприємствам практично та ефективно застосовувати сучасні інструменти маркетингу: краудсорсінг, краудфандінг, ембієнт медіа, WOM-маркетинг, вірусний маркетинг і SM-маркетинг, SMM просування сайту або послуг туристичних підприємств через соціальний медіамаркетинг, спілкування з представниками цільової аудиторії за допомогою соціальних ресурсів. Однією із головних привабливих сторін SMM є те, що він може бути адаптований практично під будь-який бізнес, зокрема туристичний.

Рекомендуємо українські краудфандінгові платформи: «Спільнокошт-BigIdea», «Na-Starte», «IdeaBox».

Висновки. Отже, використання сучасних інструментів просування туристичних послуг без сумнівів позитивно вплине на діяльність туристичних підприємств в цілому. Впровадження SMM як інноваційного комплексу практичних інструментів для просування і продажу турпродуктів і послуг туристам в соціальних мережах, дозволить турпідприємствам максимально точно орієнтуватися на потенційного туриста і надавати інформацію про свою діяльність, тим самим збільшуючи попит на товари, послуги та підвищувати власний імідж.

ЛІТЕРАТУРА

1. International tourism down 70% as travel restrictions impact all regions. // World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-down-70-as-travel-restrictions-impact-all-regions?fbclid=IwAR0VVR5XAeZzh6CoEtEPBhxOQBjzLOOYIuQUINHRegMLyva5FkHKhqM43W4>
2. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.facebook.com/DARTUkraine/posts/191360242490844>
3. Чарлін Ли (Charlene Li), Джош Бернофф (Josh Bernoff). Взрывная Web_Волна : Как добиться успеха в мире, преобразенном интернет-технологиями. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-6669/>
4. Курбан О.В. Соціальні мережі як інструмент у галузі PR. *Вісник Книжкової палати*, 2014. Вип. 10. С. 1-3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2014_10_15
5. Данько Н.І., Курінна С.С. Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, 2018. Вип. 7. С. 102-108. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/10501>

Гавриленко Павло,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
PrplHz42@ukr.net
науковий керівник: **Решетняк Т. І.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Havrylenko Pavlo

COMPETITIVENESS AS A CONCEPT OF BAKERY ORGANIZATION MANAGEMENT

Актуальність. Конкуренція – це один із найстаріших аспектів ринкової економіки, який не тільки не втратив свою значущість з плином часу, а й посилив свій вплив в умовах модернізації та глобалізації сучасної економіки. Ці обставини вимагають від організацій розширення арсеналу заходів конкурентної боротьби, конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності в цілому, щоб забезпечити стійке та впевнене положення на ринку.

Конкурентоспроможність є одним із основних вимірювачів успішної діяльності організацій.

Постановка проблеми. Проблематика підвищення конкурентоспроможності відноситься майже до всіх сторін життя суспільства. В розвинутих країнах, наприклад, конкурентоспроможність постійно в центрі уваги державних та суспільних діячів. Загострення конкурентної боротьби за реалізацію товарів примушує організацій постійно перебувати в пошуках нових можливостей й резервів для збуту своєї продукції, удосконаленні технології з метою створення якісних та конкурентних товарів, коректного управління організацією з урахуванням концепції конкурентоспроможності. В наших реаліях практично завжди конкуренція введеться з відомими світовими гігантами виробництва. Складно знайти ринок, котрий буде недоступний для світових виробників. Тому конкурентоспроможність виходить на передній план важливості для компаній. Метою даної роботи є обговорення та розгляд основних теоретичних питань, які стосуються конкурентоспроможності та її забезпечення.

Результати дослідження. В процесі вивчення проблеми було визначено, що сама конкуренція - це активний процес взаємозв'язку, взаємодії і боротьби виробництва та постачальників, що має місце в процесі реалізації на цільовому ринку продукції, ресурсів, а також економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або ж постачальниками товарів (послуг) за більш вигідні умови збуту. Предметом конкуренції вважають товар (послуга), а об'єктом – покупець (споживач).

Зазначається, що на конкуренцію зазвичай покладають виконання таких основних функцій:

- встановлення та виявлення відповідної до ринку вартості товару (послуги);
- вирівнювання індивідуальних вартостей та розділу прибутку в залежності від певної ефективності використання використаних ресурсів;
- регулювання перетоку капіталу між ринками та галузями виробництва в порівнянні від досягнутого ними рівня ефективності використання.

Була виділена класифікація конкуренції за різними особливостями:

- сумлінна - несумлінна (дотримання етичних норм у бізнесі);
- цінова - не цінова (особливість ринкового суперництва);
- тимчасова - постійна (тимчасової особливості);
- цілеспрямована - хаотична (особливість величі цілепокладання);
- вільна - регульована (особливість, що враховує характер розвитку).

Визначено, що конкурентоспроможність організації – це відносна характеристика, котра відображає відмінності розвитку певної організації від розвитку інших конкурентних за ступенем задоволення наданими товарами чи послугами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Усі фактори,

котрі впливають на конкурентоспроможність можна поділити на основні дві групи: внутрішні та зовнішні фактори.

Внутрішні фактори – це ті, котрі залежать безпосередньо від організації. Вони включають:

- систему та методологія управлінням організації;
- рівень техніки і технології в організації;
- система розробки нововведень в організації;
- рівень організації виробництва;
- система планування та економічного стимулювання та ін.

До зовнішніх факторів відносять такі, що генеруються макро оточенням та безпосередньо оточенням організації. На них компанія впливати ніяк не може, але повинна прораховувати їх вплив на свою діяльність. До цих факторів відносять наступні:

- загальнополітичний стан в країні;
- зовнішньополітичні та економічні зв'язки із іншими країнами;
- регулююча роль законодавства даної країни;
- експортно-імпортні відношення;
- наявність конкурентів в певній галузі;
- раціональне розміщення виробничих ресурсів;
- наявність каналів постачання сировини;
- загальний рівень технології та техніки;
- розвиток спеціалізації та концентрації виробництва;
- існуюча система організації та управління промисловістю та ін.

Спираючись на це можна вибудовувати управління організацією та свою діяльність, відповідаючи всім умовам ринкової ситуації.

Був проведений аналіз практики управлінських рішень хлібопекарських організацій відносно формування їх конкурентних стратегій з метою визначення їх конкурентоспроможності. Основними управлінськими рішеннями, котрі визначають суть і конфігурацію конкурентних стратегій хлібопекарських компаній вважаються стратегічні рішення щодо фундаментальних конкурентних переваг та способів їх набуття, оперуючи зовнішніми та оптимізуючи внутрішні фактори конкурентоспроможності, тактики конкурентних дій та рішення стосовно споживачів, товарів і ринків.

Аналіз практики розробки та впровадження стратегічних планів відобразив, що система стратегічного управління в більшій частині досліджених хлібопекарських організаціях не сформована в повному обсязі та представлена в вигляді обмеженого обсягу елементів стратегічного процесу, котрі не інтегровані в цілісну систему стратегічного управління. Для організацій характерний низький рівень використання методичного інструментарію стратегічного управління, не високий рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів побудови, вибору та застосування конкурентної стратегії.

В хлібопекарських організаціях застосовують переважно стандартні лінійно-функціональні організаційні структури управління. В складі більшості з них не є наявні стратегічні департаменти як спеціалізовані відділи, що займаються координацією дій всіх інших відповідних підрозділів щодо розробки та впровадження загальних і конкурентних стратегій. Крім того в багатьох компаній хлібопекарської галузі досі відсутній маркетинговий відділ та всі відповідні функції виконуються дуже слабо відділами продажу і збуту, що в свою чергу призводить до послаблення конкурентних позицій даних організацій.

Найпоширенішою конкурентною стратегією виробників хлібобулочної продукції та хліба стає стратегія диференціації, яка передбачає створення пропозиції, яка сприймається в галузі як дещо щось унікальне. За допомогою цієї стратегії організація намагається сформуванати свою унікальну пропозицію цінності, яка в свою чергу дозволила б їй виділитися серед своїх конкурентів та таким чином запобігти ціновій конкуренції і відповідного витратного суперництва. Її використовують переважно як правило великі і середні хлібопекарські організації, які обирають її з метою утримання передових позицій на локальному або ж національному ринку хліба і хлібобулочних виробів. Варто зазначити, що конкурентні стратегії цих організацій спрямовані на збільшення кількості реалізації хлібобулочної продукції за рахунок розширення і постійного поглиблення асортименту, вибудовування позитивного іміджу компанії і високої лояльності клієнтів до торгової марки.

Висновки. Отже, конкурентоспроможність організації – це відносна характеристика, котра виражає відмінності розвитку певної організації від розвитку інших конкурентних за ступенем задоволення наданими товарами чи послугами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Фактори, які мають вплив на неї ділять на внутрішні та зовнішні (які залежать від організації та не залежать).

Аналіз конкурентоспроможності хлібопекарських організацій показав, що система стратегічного управління в більшій частині досліджених хлібопекарських організаціях не сформована в повному обсязі та представлена в вигляді обмеженого обсягу елементів стратегічного процесу, котрі не інтегровані в цілісну систему стратегічного управління. Також була виявлена найпоширеніша конкурентна стратегія, а саме стратегія диференціації. Нею користуються переважно великі і середні хлібопекарські організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ліщинська В. В., Поліваріантність конкурентної стратегії підприємства: формування та вибір: дис. канд. екон. наук. : 08.00.04 / Ліщинська Вікторія Валеріївна ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ, 2020. – 124 с.
2. Смолін І. В., Опанасюк Ю.І. Конкурентоспроможність підприємства: монографія. Київ : Генеза, 2014. 208 с.

3. Левшина О.Н., Сучасні методи забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві.: Видавництво Юриспруденція, 2011р. 171 с.

Гайдамака Юлія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент проєктів та консалтинг»
haidamaka.y@gmail.com
науковий керівник **Вербя В.А.,**
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ВЗАЄМОБУМОВЛЕНІСТЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОНСАЛТИНГОВОЇ ПРАКТИКИ

Haidamaka Yuliia

INTERDEPENDENCE OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES AND CONSULTING PRACTICE

Актуальність. Стрімке поширення вірусу COVID-19 спричинило несподівану пандемію, яка спровокувала введення загального карантину для більшості країн, що зумовило нову кризу. Значна частина сфер бізнесу зазнала серйозних труднощів через унеможливлення діяльності під час жорстких обмежень, так 45% опитаних керівників вітчизняних підприємств очікують, що за результатами цього року дохід їхніх організацій впаде від 20% до 90%, 42% зізналися, що звільнили частину працівників, а 29% організацій змушені були тимчасово зупинити свою діяльність [1]. Соціологічні опитування керівників бізнесу показують, що для збереження функціонування підприємства вони йдуть на ризик, використовуючи нові підходи до організації діяльності, приймають рішення про максимально можливе скорочення витрат підприємства [2], проте 61% керівників, що прийняли участь в опитуванні, зазначили, що їхні організації планують цього року запустити новий продукт або послугу, третина компаній розглядають зміну бізнес-моделі, впровадження нових технологій та інвестиції у свої бренди [1]. Такі виклики змушують компанії шукати експертну допомогу для вибору вектору стратегічних змін, нових партнерів що володіють унікальним досвідом проведення трансформаційного процесу, розробки бізнес-моделей, допомоги у пошуках нових ринкових можливостей. Саме такими партнерами

виступають консалтингові компанії, завдання яких допомогти клієнтським організаціям у короткий термін адаптуватися до нових умов, знайти джерела розвитку та успішно провести проекти змін.

Постановка проблеми. Нові умови ведення бізнесу та трансформаційні зміни змушують консалтингові компанії вести проактивну політику, пропонувати клієнтським організаціям нові або адаптовані консалтингові продукти, які допомагають компаніям впроваджувати управлінські інструменти, перебудовувати бізнес-моделі, або змінювати стратегію поведінки. Управлінські інновації, які за допомогою консалтингових компаній, розробляються і впроваджуються, швидко поширюються і згодом стають звичайними управлінськими інструментами та технологіями, які використовують успішні компанії. Така ситуація зумовлює необхідність дослідження взаємозв'язку розвитку управлінських технологій та консалтингової практики під впливом дії зовнішніх і внутрішніх чинників.

Результати дослідження. Експертна допомога у забезпеченні результативного та успішного функціонування і розвитку в процесі впровадження управлінських інструментів давно є актуальною для бізнесу, особливо враховуючи стрімкий ріст конкуренції на будь-якому ринку. Консультаційні послуги – це унікальний ціннісний продукт, який має адаптуватися під потреби і вимоги клієнта-замовника, забезпечувати спеціалізований нестандартний підхід до вирішення його проблем та запиту. Це зумовлює необхідність гнучкості та адаптивності розвитку консалтингової сфери, яка вимагає швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі та його тенденції. Особливо, враховуючи вплив глобалізаційних процесів на економіку та динаміку розвитку VUCA-світу, як нової реальності функціонування бізнесу.

Серед важливих чинників, які диктують нові умови функціонування і розвитку бізнесу є екологічні фактори. Турбота по навколишнє середовище, що проявляється у нових умовах виробництва, енергозбереженні, поширенні екологічних трендів життя людей, поява та активний розвиток консалтингу із екологічних питань. Це спровоковано вичерпністю ресурсів, зокрема, природних та невідновлюваних. Враховуючи кількість промислових компаній, для яких ресурсна складова є основною, рано чи пізно їм необхідно буде шукати сировинні заміники або ж видозмінювати бізнес-модель компанії чи взагалі її реформувати під інший бізнес під силою вище зазначених факторів. У таких складних ситуаціях фахова консалтингова допомога спрямована на забезпечення оптимального використання ресурсів та швидкого впровадження проєктів екологічної безпеки, енергозбереження, покращення екосистем та довкілля.

Нові тренди діджиталізації та організації бізнесу, пов'язані з віддаленою роботою позначилися на необхідності пошуку і впровадженні нових форм взаємодії, залученості, мотивації персоналу за умов впровадження дистанційної роботи. Складність контролю робочого процесу та взаємодії із персоналом зумовили

попит на консультаційну допомогу з питань налаштування віддаленого робочого процесу.

Однією із найбільш актуальних та всеохопних тенденцій розвитку бізнесу є діджиталізація. Багато компаній не звикли якісно опрацьовувати дані, адаптувати свою операційну діяльність під нові вимоги ринку. Тому поява попиту на розробку нових пакетів послуг із трансформації бізнесу обумовила формування потужного діджитал сегменту в консультуванні [3]. Цифрова трансформація в компанії всеохоплююче впливає на всі сфери її життя: форми і методи управління, структуру і наповнення бізнес-процесів підприємства, завдання і методи організації навчання, мотивацію і контроль персоналу. Серед результатів повної діджиталізації компанії очікують поширення штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів, що позначиться на скороченні персоналу або посиленні вимог до їх професійних навичок і сфери відповідальності. Для передбачення цих наслідків прогнозують суттєве реформування менеджменту організацій, для якого доцільно буде залучати зовнішніх експертів у сфері менеджмент консалтингу [5].

Розвиток персоналу сьогодні є одним із найбільш пріоритетних завдань бізнесу, адже ринок росте, видозмінюється і ставить нові більш жорсткі вимоги до конкуренції на ньому. Як приклад, багато стартапів з'являється внаслідок поєднання різногалузевих продуктів та бізнес-моделей. Такі новачки можуть бути реальною загрозою для довгорічного бізнесу, тому їх керівники існуючих компаній вимушені нарощувати компетенції персоналу, постійно навчати його відповідно до нових викликів, ідей розвитку, трендів та власних вимог. Для організації цих процесів активно застосовують партнерську підтримку бізнес-шкіл, тренінгових агенцій і консультантів, які сьогодні володіють унікальними експертними знаннями, методологією, інструментами, котрі можуть в навчальних проєктах передаватися персоналу підприємств. Саме диференційований комплексний підхід до вирішення актуальних питань допомагає реалізовувати найвимогливіші ідеї клієнтів-замовників [4, с.233].

Новою реальністю в умовах пандемії стала дистанційна робота. Робота персоналу вдома та їх перевантаженість спровокували проблеми з емоційним та психофізичним станом працівників, що позначається на продуктивності їх праці та результативності діяльності. Це призвело до появи сфери менеджменту, яка спрямована на підтримку емоційного здоров'я та щастя персоналу, їх задоволеності місцем роботи і позицією. Для розробки та впровадження ефективних технологій роботи з цими явищами компанії все частіше звертаються за допомогою до консалтингових експертів [5], які разом з департаментами управління персоналом розробляють та втілюють технології організації ефективної віддаленої роботи, нові форми і методи комунікацій, програми запобігання емоційному вигоранню.

Варто додати, що зміна нормативно-правових умов бізнесу, інтеграція вітчизняного бізнесу в європейських простір, інтернаціоналізація соціально-економічного життя формують передумови розвитку юридичного та податкового консалтингу. Особливо актуальними сьогодні є запити на юридичну підтримку, які спровоковані змінами у податковому законодавстві, а саме всесвітньою реформою системи оподаткування, яка викликає нову хвилю аудиторських перевірок і звернень до консультантів з метою налагодження бізнес-процесів для легкого переходу до нових правил [6].

Висновки. Глобальні тренди, ускладнення умов функціонування і розвитку бізнесу, нові виклики та проблеми, які підприємства мають швидко вирішувати обумовлюють попит на експертну допомогу, професійну консалтингову підтримку. Розроблені інноваційні управлінські інструменти для подолання проблем у менеджменті та окремих сферах функціонування компаній дуже швидко поширюються та стають звичайним технологіями управління. Отже, сьогодні важливим є пошук інформаційних платформ поширення консалтингових продуктів, нових знань, методик, кращих практик, які мають сприяти зростанню ефективності менеджменту та забезпечують ефективне функціонування компаній, посилюючи їх конкурентні переваги в складному непередбачуваному світі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Covid-19. Життєстійкі. Перше в Україні дослідження життєстійкості організацій. – ONE PHILOSOPHY INSIGHTS, жовтень 2020: веб-сайт. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FrJsm0JkypeWY1sYz0g3-t1DNClbsDQz/view> (дата звернення: 06.11.20).
2. Нечитайло Д. Посткарантинна економіка в цифрах. Що відбувається в світі і в Україні. НВ Бізнес: веб-сайт. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/koronakriza-svit-i-ukrajina-yakiy-biznes-vigryayevini-ukrajini-50102502.html> (дата звернення: 06.11.20).
3. Trends Transforming The Management Consulting In 2021. Market Trends & Free Reports: веб-сайт. URL: <https://linchpinseo.com/trends-in-the-management-consulting-industry/> (дата звернення: 02.11.20).
4. Верба В.А. Управлінське консультування : концепція, організація, розвиток : монографія / В.А. Верба. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
5. 10 Performance Management Trends of 2020. Weekdone: веб-сайт. URL: <https://blog.weekdone.com/trends-shape-team-management-2020/> (дата звернення: 02.11.20).
6. Попов А. Тренди аудиторського ринку-2020. Kreston GCG: веб-сайт. URL: <https://kreston-gcg.com/ua/kreston-gcg-trendi-auditorskogo-rinku-2020/> (дата звернення: 02.11.20).

Герун Анна, Шкуренко Марина
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
4 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
mari.shkurenko@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А.В.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Herun Anna, Shkurenko Maryna

MODERN TOOLS TO QUALITY ASSURANCE OF OPERATIONAL PROCESSES

Актуальність. Сучасний світ характеризується високим рівнем динаміки й прогресу та зобов'язує сучасні підприємства підлаштовуватись під умови, які він диктує. В роботі кожної організації важливо розуміти хто є твоїм конкурентом та за якими показниками він тебе перевершує. Значною перевагою над конкурентами виступає організованість та відповідність стандартам для підтримки вищого рівня якості в порівнянні з іншими кандидатами на ринку. Важливо зауважити, що необхідно зберігати низький рівень залежності між помірним ступенем ціни та встановленими стандартами якості на наданий товар або послугу, тобто не завжди висока вартість є запорукою та гарантом високоякісної послуги або продукту. Також необхідно взяти до уваги той факт, що кваліфікованість персоналу відіграє значущу роль на етапі операційного процесу створення продукту від якого залежить ступінь якості.

Постановка проблеми. Згідно із логікою підходів до управління якістю в сучасному бізнесі, для створення якісного продукту чи послуги, що задовольняє вимоги усіх зацікавлених сторін, компаніям необхідно зосереджуватись на управлінні операційними процесами, у яких створюється цінність для клієнта. Забезпечення належної якості операційних процесів організації дає змогу гарантувати дотримання вимог клієнта на усіх стадіях життєвого циклу продукту. Це можливо здійснити за допомогою інструментів управління якістю, спрямованих на оцінку та контроль якості операційних процесів. Отже, застосування таких інструментів для дослідження операцій та забезпечення якості їх виконання є актуальною проблемою для багатьох бізнесів та виступає предметом даної роботи.

Результати дослідження. Ланцюжок поняття якості відбиває три важливих аспекти якості. На першому етапі якість означає той ступінь, у якій послуги або товари фірми відповідають її внутрішнім технічним умовам (технічний рівень якості). На другому етапі оцінюється якість конструкції, тобто якість може відповідати технічним вимогам фірми на конструкцію виробу, але сама конструкція може бути як високого, так і низької якості. На третьому етапі якість означає ту ступінь, у якій робота або функціонування послуг або товарів фірми задовольняє реальні потреби споживачів. Цей аспект якості називається функціональною якістю. [1]

Ефективний спосіб збору та аналізу даних про діяльність підприємства полягає у використанні методу статистичного контролю. Статистичні методи контролю використовуються для вимірювання, аналізу та інтерпретації змінності даних, навіть з відносно обмеженими даними. Детальніше буде розглянуто призначення та доцільність застосування таких інструментів як діаграма Парето, контрольна карти, гістограма та діаграма розсіювання, особливістю яких є орієнтація на попередження виникнення дефектів в операційних процесів. На відміну від методів вибіркового контролю, вони спрямовані не на констатацію факту наявних дефектів, а на їх упередження тобто недопущення. Дана цільова установка є домінуючою в управлінні операційними процесами та відповідає базовим положенням сучасних концепцій управління операціями: ощадливо виробництва та «шести сигм».

Діаграма Парето. Інструмент менеджменту якості, який дозволяє розподілити зусилля для вирішення виникаючих проблем і виявити головні причини, з яких треба починати діяти. Діаграма Парето є графічним відображенням правила Парето. У менеджменті якості застосування цього правила показує, що значне число невідповідностей і дефектів виникає із - за обмеженого числа причин. Коротко правило Парето формулюється як 80 на 20. Наприклад, якщо застосувати це правило по відношенню до дефектів, то виявиться, що 80 відсотків дефектів виникає із-за 20 відсотків причин. [2] Діаграма Парето може застосовуватись наприклад для визначення кількості дефектів продукції, числа відмов устаткування, величини відхилень, інших показників якості.

Контрольні карти. Представлений спосіб є одним з основних статистичних методів управління якістю і використовуються для аналізу стабільності та управління операційними процесами. Цей інструмент використовується для візуалізації та оцінки мінливості процесу та його результатів, оскільки він є основною причиною невідповідності його параметрів або вимогам відносно продукту. З точки зору статистичної теорії, в картах контролю дотримуються процедури постійного тестування гіпотези однорідності даних, тобто гіпотези про те, що процес не змінюється і залишається стабільним. Для того, щоб провести аналіз зміни технологічного процесу, в рамках контрольних карт

необхідно визначити середнє арифметичне та розмах. Метою аналізу є перевірка відхилення неперервної змінної від середнього значення, а також перевірка ступеня мінливості неперервного параметра. Якщо взяти до прикладу молокозавод, де виготовляють творог, то можна перевірити показник кислотності та щільності сировини у вигляді молока на різних технологічних процесах. [3]

Діаграма Ісікави. Професор Ісікава досліджує в основному п'ять чинників - 5М: люди (men) і умови їх праці, устаткування (machine), предмети праці (material), методи (metod) - технології і організація робіт, вимір (measuring). Схема вибудовується у вигляді "риб'ячого скелета", де "хребет" - проблема, "великі кістки" - головні причини, які є наслідком дії менш значимих факторів- причин, а менш значимі чинники - наслідком причин, що слабо проявляються. Наприклад, цей метод можна використовувати для того щоб дізнатись дійсну причину несправності верстату, шукаючи зв'язок з 5 чинниками ми можемо докопатись до істини.[4]

Діаграма розсіювання. Це графік, отриманий шляхом побудови експериментальних точок, отриманих в результаті спостережень, у певному масштабі. Координати точок відповідають, що впливають на графік. Розподіл точок на графіку вказує на існування та характер взаємозв'язку між випадковими точками. Таким чином, графік вказує на наявність або відсутність кореляції між двома випадковими величинами, які можуть посылатися на якісну ознаку та фактор впливу, або до двох факторів, що впливають на одну характеристику якості. Використання таких графіків може значно полегшити управління процесом з технологічної, часової та економічної точок зору, якщо існує взаємозв'язок між факторами. За отриманими експериментальними точками можна визначити характеристики взаємозв'язку між аналізованими випадковими величинами: коефіцієнт кореляції та коефіцієнти регресії. Як приклад, можна навести застосування діаграми у біржевій діяльності, коли необхідно визначити чи існує кореляція та зв'язок між двома показниками.

Висновки. Використання таких простих інструментів управління якістю операційних процесів, спрямованих на забезпечення їх стабільності та зниження варіабельності, дозволяє контролювати та підтримувати процеси на нормативному рівні, заданому стандартом та вимогами клієнтів. Однак, при їх несвідомому і бездумному використанні, неправильному тлумаченні результатів, їх використання може бути нульовим або навіть негативним. Для того, щоб зменшити кількість проблем якості, необхідно розуміти як схему технологічного процесу, так і властивості методу статистичного контролю. Система якості є основою, яка забезпечується вимогами стандарту і відповідності йому, а статистичні методи та інструменти - дозволяють забезпечувати оперативне управління процесами для досягнення пріоритетних цілей управління операціями: кількість, якість, час, витрати, гнучкість.

ЛІТЕРАТУРА

1. Управління якістю продукції та послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5080054/page:12/>.
2. Застосування діаграми Парето у стратегічному плануванні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://market.avianua.com/?p=2918>.
3. Мухаметшина А. М. Применение контрольный карт Шухарта для определение стабильности пищевых производств [Електронний ресурс] / А. М. Мухаметшина, Т. Н. Шигабиев, Е. В. Приймак. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontrolnyh-kart-shuharta-dlya-opredeleniya-stabilnosti-pischevyh-proizvodstv/viewer>.
4. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. MBA, MANCOSA-НГУЕУ / Пер. з англ. - Новосибірськ: НГУЕУ, 2007. - 206 с.

Головко Наталія

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

6 курс, ОПІ «Економіка підприємства»

natalygolovko11@gmail.com

Науковий керівник: **Верба В.А.**

професор, доктор економічних наук

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Golovko Nataliia

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN THE FINANCIAL ORGANIZATIONS' BUSINESS PROCESS SYSTEM

Актуальність. Проривні технології, розширений доступ до даних, а також нові бізнес-моделі та виробничо-збутові ланцюжки змінюють підходи фінансових організацій до обслуговування своїх клієнтів, взаємодії з третіми сторонами та організації операційної діяльності. [1] Динаміка змін навколишнього середовища характеризується появою інноваційних технологічних рішень у фінансовій сфері: віртуальні валюти, децентралізовані системи розрахунків, прямі позики між учасниками ринку, хмарні технології та «великі дані», які створюють нові можливості та зумовлюють появу нових ризиків. Впровадження новітніх технологій зазвичай супроводжується появою нових зон ризиків, ігнорування яких може призвести до серйозних втрат. Тому формування системи ідентифікації ризиків, методів їх моніторингу, розробка заходів запобігання їх появі та імплементація цих процесів в операційну

діяльність організацій стає надзвичайно важливим напрямом для менеджменту фінансових установ. Враховуючи еволюційную природу операційного ризику, що корелює з динамікою змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування бізнесу, компаніям необхідно забезпечити організацію ефективної системи управління операційними ризиками для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Постановка проблеми. Аналіз формування моделей ризик менеджменту дає можливість стверджувати про багатоваріантність підходів до формування системи управління ризиками фінансових установ. Моделювання бізнес-процесів банківських організацій потребує імплементації до їх системи запобіжників операційного ризику. Це зумовлює необхідність дослідження принципів, методів і процедур, що забезпечують ефективне управління операційними ризиками в системі бізнес-процесів організації.

Результати дослідження. Інтерес до дослідження операційного ризику фінансових організацій став помітним протягом останніх двох десятиліть. Не зважаючи на те, що фінансові інституції аналізували свої ризики, інституційного визнання операційних ризик отримав завдяки нормативам Базельського комітету з нагляду за банківською діяльністю (BCBS) (далі - Базельський комітет) в серії документів, опублікованих в період 1999 - 2001 років, де було виокремлено операційний ризик як окрему контрольовану категорію ризику, що вимагає спеціальної організації та розробки власних інструментів. [2]

Базельський комітет слугує орієнтиром для світової банківської спільноти, зокрема в організації системи управління операційними ризиками. Відповідно до Базельських рекомендацій, операційні ризики можна розподілити на сім блоків: внутрішнє шахрайство; зовнішнє шахрайство; рекрутинг і безпеку на робочому місці; продукти і ділова практика клієнтів; пошкодження фізичних активів; збої в роботі підприємства і збої в роботі систем; процесний менеджмент. Такий розподіл пов'язаний з бізнес-процесами, що мають реалізовуватися в банківських структурах. Кожний процес супроводжується окремим набором операційних ризиків, які може контролювати лише підрозділ, що відповідальний за бізнес-процес, в якому такий ризик виникає. Крім зазначених блоків операційних ризиків, які сформував Базельський комітет, вважаємо для системного управління ризиками банківських організацій необхідним виокремлювати ще правові, репутаційні та ринкові ризики.

Одним з найбільш важливих аспектів підходу фінансових інституцій до управління ризиками є визначення ризик-апетиту організації. Визначення ризик-апетиту є сполучною ланкою стратегічної спрямованості та операційної діяльності фінансової інституції.

Узагальнення кращих світових практик дозволило сформулювати загальні принципи побудови системи управління операційними ризиками. Перший принцип базується на процесному підході управління, що забезпечує точну

ідентифікацію ризиків, притаманних окремому процесу, забезпечуючи при цьому можливість вжиття належних заходів для усунення його впливу на організацію.

Безперервне виконання кожного окремого бізнес-процесу з метою генерації кінцевого продукту та досягнення стратегічних цілей компанії, унеможливорює появу таких ризиків як втрата клієнта, зниження прибутку внаслідок реалізації операційного ризику, несвоєчасне виконання завдань процесу. В концепції процесного управління кожен окремий процес має вплив на кінцевий результат, так само як і прирощення цінності для внутрішніх та зовнішніх клієнтів. При реалізації серії послідовних процесів результати одного процесу будуть входними даними для наступного процесу. Це означає, що якщо в серії послідовних процесів є один процес, що виконується неналежним чином, внаслідок, зокрема, виникнення операційного ризику, це вплине на наступний процес. В результаті підприємство не зможе досягти визначених цілей. [3].

Другим принципом формування системи управління операційними ризиками фінансової організації є комплексний, системний підхід. Тому програма ефективного управління операційним ризиком складається з чотирьох етапів: 1) визначення операційних ризиків; 2) оцінка операційних ризиків на основі підходу ймовірності впливу ризику на установу; 3) встановлення контролю за ризиками; 4) ідентифікація ключових показників операційних ризиків для забезпечення системи раннього реагування. [4]

Проілюструємо організацію управління операційними ризиками на прикладі Deutsche Bank (далі - Банк), яка побудована у відповідності до рекомендацій Базельського комітету. [5]

Управління операційними ризиками Банку здійснюється згідно з підходом "Три лінії захисту" ("3LoD"), з метою захисту Банку, його клієнтів та акціонерів від впливу операційного ризику. Підхід 3LoD передбачає організацію контролю за появою та впливом операційного ризику на Банк. Так, перша лінія (власники ризику) передбачає звітування про ймовірне виникнення операційного ризику підрозділами Банку. Друга лінія (контролери ризику) створена для нагляду за ідентифікованими ризиками та запровадженням заходів щодо усунення їх впливу на Банк. Третій рівень передбачає функціонування системи раннього реагування.

Банк встановлює та періодично здійснює переоцінку ризик-апетиту щодо операційного ризику. Ризик апетит - це величина операційного ризику, який Банк готовий прийняти з метою досягнення бізнес-цілей. У випадку, якщо залишковий ризик оцінюється як такий, що не відповідає апетиту, необхідно вжити подальших заходів щодо зменшення ризику, включаючи вжиття обмежувальних заходів, страхування ризиків або припинення бізнесу.

Система управління операційними ризиками в Банку - це набір взаємопов'язаних інструментів та процесів, які використовуються для виявлення, оцінки, вимірювання, моніторингу та усунення операційних

ризиків. Компоненти системи включають налаштування 3LoD, а також ролі та відповідальність за процес управління операційним ризиком.

Наступні чотири принципи складають основу управління операційними ризиками в Банку:

Принцип I: Банк встановлює та підтримує систему управління операційним ризиком, що розповсюджується на усі установи банківської групи. Банк забезпечує нагляд за ризиками та контролює заходи щодо зменшення наслідків для повернення ризику в межах апетиту до ризику, за необхідності.

Принцип II: Керівники бізнес-підрозділів несуть повну відповідальність за операційні ризики і повинні керувати ними на основі встановленого апетиту до конкретного ризику. Керівники установ банківської групи повинні впровадити відповідну організаційну структуру, щоб визначити профіль операційного ризику своїх організацій, імплементувати стандарти управління ризиками в межах своєї установи, приймати ділові рішення щодо пом'якшення або прийняття операційних ризиків у межах ризик-апетиту.

Принцип III: Контролери ризику визначають структуру та внутрішні політики щодо управління операційними ризиками в рамках ризик-апетиту для конкретного типу ризику, який вони контролюють. Вони відстежують профіль ризику та застосовують вето на порушення апетиту до ризику.

Принцип IV: Банк забезпечує достатній рівень капіталу для контролю за впливом операційного ризику на діяльність організації.

З огляду на модель управління фінансовим сектором, взаємообумовленості та взаємозалежності великої кількості гравців фінансової екосистеми, доцільно підходити до управління ризиками не лише на рівні однієї організації, а групи банків. Саме тому процеси управління ризиками мають бути стандартизованими та задокументованими. При цьому, ключовим інструментом щодо визначення прийняттого операційного ризику є встановлений ризик-апетит. Разом з цим, відповідальними за реалізацію та наслідки впливу операційного ризику є власники кожного бізнес-процесу, з огляду на те, що вони можуть контролювати ймовірність настання такого ризику та наслідки його впливу. Для забезпечення безперервного функціонування організації, фінансова установа має формувати резервний капітал для нівелювання наслідків впливу операційного ризику.

Висновки. Постійна зміна всіх елементів фінансової екосистеми, поява нових фінансових інструментів, інноваційних технологій та рішень зумовлюють появу нових ризиків, які потребують процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання та керування. Для запобігання появі небезпеки втрат внаслідок непередбачуваних процесів та дій, доцільним стає формування в операційній системі запобіжників неналежного виконання бізнес-процесів. Відповідно до кращих практик у сфері надання фінансових послуг, система управління операційними ризиками повинна інтегруватися в систему бізнес-процесів організації забезпечуючи коректну

ідентифікацію, оцінку операційного ризику, а також встановлення контролю та вжиття заходів щодо зменшення його впливу на діяльність підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. The future of operational-risk management in financial services [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-future-of-operational-risk-management-in-financial-services#>.
2. Basel III: Finalising post-crisis reforms [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>.
3. Operational risk management in financial services [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.financierworldwide.com/operational-risk-management-in-financial-services#.X6vV02ZeN0s>.
4. Operational risk management: The new differentiator [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/operational-risk-management-steps-competitive-advantage.html>.
5. Operational Risk Management Framework [Електронний ресурс] // Deutsche Bank – Режим доступу до ресурсу: <https://annualreport.deutsche-bank.com/2017/ar/risk-report/risk-and-capital-management/operational-risk-management/operational-risk-management-framework.html>.

Гончарова Анна,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

5 курс, спеціальність «Менеджмент»

anyutagonch0909@gmail.com

науковий керівник: **Бутенко О.П.,**

доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент

ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ СИНХРОМАРКЕТИНГ

Goncharova Anna

OPTIMIZATION OF THE PRODUCT RANGE OF THE ENTERPRISE, TAKING INTO ACCOUNT THE STRATEGY OF SYNCHROMARKETING

Актуальність. За нинішніх умов конкуренції ринок сам визначає той асортимент, який йому необхідний. Основним завданням кожного підприємства є задоволення попиту і воно повинно прагнути до перевищення в цьому своїх конкурентів. Маючи структуру асортименту, яка не відповідає вимогам ринку, підприємство стикається зі зниженням обсягів реалізації та прибутку, втратою конкурентних позицій на споживчих і товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стабільності підприємства. Тому питання оптимізації товарного асортименту, що сприяє підвищенню прибутку і його

збереженню на тривалий період часу, є актуальним завданням для підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними.

Постановка проблеми. Питанням оптимізації торгового асортименту приділяється особлива увага дослідників, а сам процес управління товарною оптимізацією вважається одним з найважливіших аспектів підвищення ефективності виробничої та торгової діяльності організації. Основні аспекти процесу управління асортиментом сформульовані і вивчені в роботах С. О. Малюка [1], який дослідив показники та методи оцінки асортименту та акцентував увагу на швидкій зміні смаків споживачів, що значно впливає на формування структури асортименту і вимагає постійного його перегляду. Ю. Є. Глущенко, О. В. Шумкова зазначають про необхідність комплексного підходу при формуванні асортименту, виходячи за межі виробництва та реалізації продукції [2]. Б. Шмідт [3], В. Е. Тихонович [3] та інші вчені-економісти розглядають оптимізацію структури асортименту із зазначенням важливості попиту. На думку автора, одним із найвпливовіших чинників, який формує обсяг та впливає на структуру асортименту є його сезонність. Тому пропонується детальніше дослідити інструменти синхромаркетингу, основним завданням якого є вирівнювання коливань, які викликані сезонністю.

Результати дослідження. У процесі формування і оптимізації товарного асортименту компанія повинна враховувати у першу чергу потребу в тій чи іншій продукції, тобто необхідність продажу різних видів товарів, кожний з яких знаходиться на певній стадії життєвого циклу. Забезпечення розвитку товарної політики, окупність витрат і рівновага фінансових операцій є головними цілями оптимізації товарного асортименту. До основних причин нестабільності попиту відносяться: сезонність попиту; конкурентне середовище; соціально-економічна нестабільність; неправильне ціноутворення; неефективна рекламна і маркетингова політика [6, 7]. На практиці, в основі оптимізації товарного асортименту будь-якого підприємства лежить використання різних асортиментних стратегій. Однією з таких стратегій є стратегія синхромаркетингу. Синхромаркетинг є видом ринкової діяльності, який дозволяє гнучко реагувати на швидко мінливу ринкову кон'юнктуру [6]. Головним завданням синхромаркетингу є продумана політика компанії, спрямована на стабілізацію збуту товарів, надання послуг. Для реалізації цієї стратегії необхідне знання її інструментів. До них належать: стимулювання, перемикання спонукальних мотивів, інформаційно-рекламна діяльність, коригування комплексу маркетингу, перебудова бізнес-процесів [7]. Вибір інструментів залежить від обраної стратегії для кожної групи товарів, тому використання компенсаторних інструментів синхромаркетингу передбачає виконання певної послідовності, а саме:

- виконання АВС-аналізу за еталонними групами;
- зведення загальних результатів та підбір рекомендованих компенсаторних інструментів синхромаркетингу;

– розробка практичних рекомендацій з покращення асортименту, керуючись інструментами синхромаркетингу для кожної еталонної групи продукції.

Використовуючи запропоновану послідовність дій можна передбачити вплив структури продукції ще на інші показники діяльності підприємства, такі як обсяг реалізованої продукції, загальна сума витрат, прибуток, рентабельність тощо, саме це дає змогу комплексно, всебічно оцінити ефективність асортиментної та структурної політики підприємства.

Висновки. Оптимізація товарного асортименту підприємства є складним завданням і повинна базуватися на врахуванні потреб ринку, причин зміни його кон'юктури, однією із яких завжди є сезонність. Установлено, що саме синхромаркетинг дозволяє упорядкувати внутрішню діяльність компанії з її маркетинговою діяльністю, а саме оптимізувати товарний асортимент в умовах хаотичної чи циклічної мінливості ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Малюк С. О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. С. 22–25.
2. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №24. С. 96–100.
3. Шмідт Б. Емпіричний маркетинг: Як змусити клієнта відчувати, думати, діяти, а також співвідносити себе з вашою компанією: навч. посібник. / пер.с англ. К.Ткаченко. ФАИР ПРЕСС, 2001. 400 с.
4. Тихонович В. Е. Формування торгового асортименту і управління товарними запасами: навч. посібник. Красноярськ, 2003. 40 с.
5. Кузьменко А. В. Удосконалення асортиментної політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/16.pdf (дата звернення: 05.11.2020).
6. Немченко В. В. Ефективність системи маркетингу на підприємствах виноробної галузі в Україні. *Молодий вчений*. 2014. № 8(2). С. 10-12.
7. Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Гончарова А.С. Синхромаркетинг: сутність, методи та компенсаторні інструменти. *Ефективна економіка*. 2020. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=4&y=2020> (дата звернення: 05.11.2020).

Гук Анастасія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
anastasiaguk007@gmail.com
науковий керівник: **Соболєва Т. О.**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Anastasia Huk

PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT BY LIFE CYCLE STAGES

Актуальність. Оскільки виробництво того чи іншого продукту є найважливішим аспектом діяльності організації, від якої напряду залежать її результати, управління продуктовим портфелем є невід’ємною складовою ефективного менеджменту. Сучасна динаміка ринку змінила спосіб роботи організацій. Швидко змінювані технології, скорочений життєвий цикл продукції та постійне підвищення глобальної конкуренції штовхають компанії до справжнього зосередження уваги на тому, куди вони вкладають свої грошові та інші ресурси. Вище керівництво повинно мати можливість відстежувати результати, які приносить компанії її продукція, для розуміння, в які продукти необхідно вкладати кошти в подальшому для підтримки життєдіяльності фірми та посилення її конкурентних позицій на ринку.

Постановка проблеми. Сьогодні у більшості організацій, навіть невеликих розмірів, продукти диференційовані. Сліпе наслідування споживчого попиту може призвести до дисбалансу в продуктових портфелях організації, коли надходить все більше проєктів нових продуктів і не виводяться з портфелів продукти, які вже не приносять результат. Наслідком такого порушення рівноваги може стати «вибух портфеля». Управління товарним портфелем з позиції стадій життєвого циклу дозволяє утворити баланс між рішеннями щодо розробки нового продукту та зменшенням існуючих наборів продуктів.

Результати дослідження. Продукцію можна розділити у портфелі залежно від типу продукції, ринкової орієнтації, або використовуваного методу виробництва. Організація сама визначає принципи групування продуктів. У менших організаціях навіть одна лінійка продуктів може представляти весь продуктовий портфель. Таким чином продуктовий портфель представляє собою сукупність продуктів або продуктових ліній.

Портфель компанії існує в організації незалежно від того, керує вона ним цілеспрямовано чи ні. Термін портфель компанії відноситься до всіх продуктів.

Портфель компанії не є тимчасовим, як проєкти або продукти. Він існує завжди в організації, і нові ініціативи стають частиною портфеля компаній після їх затвердження та відбору [1].

Управління продуктовим портфелем орієнтоване на прийняття найбільш ефективних стратегічних та фінансових рішень при розподілі обмежених ресурсів між всім продуктовим асортиментом, підвищення стратегічної відповідності обраних продуктових нововведень, збалансованість продуктового портфеля та максимізацію цінності продукції організації.

У портфелі продукти групують для створення можливості ефективного управління ними для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Предмети портфеля мають бути кількісно вимірюваними, щоб їх можна було виміряти, визначити пріоритети та класифікувати.

Модель життєвого циклу є хорошою основою для управління продуктовим портфелем, оскільки вона може бути використана для його збалансування. Компанія мусить відшукати рівновагу: в портфелі повинні бути продукти в усіх станах життєвого циклу і у кількості продуктів на кожному етапі. В ідеалі в портфелі компанії повинні бути продукти, які виглядають перспективними, але ще перебувають на етапі планування і все ще генерують негативний грошовий потік; повинні бути продукти, які на етапі впровадження і, можливо, стануть новими лідерами, при цьому поки не створюють помітного грошового потоку; також слід мати продукти-лідери бізнесу, які перебувають у фазі зрілості, створюють суттєву частку грошового потоку компанії і не вимагають значних ресурсів для інвестицій; останньою групою продуктів у портфелі компанії є товари, що виходять з ринку.

При аналізі продуктів на різних стадіях життєвого циклу необхідно розуміти різні потреби та виклики, що виникають на кожному з цих етапів. Варто врахувати деякі моменти для продуктів, що перебувають на певних стадіях життєвого циклу. Так, очевидно, що недоцільно оцінювати продукти на стадії впровадження за грошовими потоками. Критерієм для їх оцінки може виступати час виходу на ринок. Продукти, які перебувають у фазі зростання, слід оцінювати за показником часу-обсягу, а товари, що досягли фази зрілості, можна оцінити за націнкою продукції. Для продуктів останньої групи також важливо мати достатньо поступових оновлень, щоб задовольняти попит якомога довше [2].

Продукти, що перейшли у фазу спаду, потребують особливої уваги. Важливо «витиснути» з них максимум перед тим, як вони сягнуть занепаду і вчасно вивести з портфелю. Проте навіть після того, як виробництво і продаж цього продукту зупиняться, можна ще якийсь час отримувати від нього позитивний грошовий потік, посиливши після продажне обслуговування [3].

Таким чином, управління продуктовими портфелями за стадіями життєвого циклу продукції дасть розуміння, в які продукти варто вкладати ресурси, а які

варто вивести з ринку, таким чином, збалансувавши продуктові портфелі і уникаючи їх «вибуху».

Висновки. Продуктовий портфель являє собою сукупність продуктів або продуктових ліній. Дисбаланс у продуктовому портфелі є причиною неефективного використання обмежених ресурсів організації. У гонитві за попитом компанії часто вводять в свої продуктові портфелі забагато нових продуктів, не знявши з виробництва продукцію, що вже не користується попитом. Таким чином, неефективне управління продуктовим портфелем може поставити під загрозу діяльність усієї компанії. Управляти продуктовим портфелем організації можна взявши за основу життєвий цикл продукції. Продукти, що перебувають на стадії розробки, варто оцінювати за темпами впровадження, у фазі зростання – за обсягами продажів за певний період, продукти у фазі зрілості – за розміром націнки, з якою можна цю продукцію реалізувати. Від продуктів, що перейшли у фазу спаду, важливо отримати максимум віддачі до того, як вони сягнуть занепаду і вчасно вивести з портфелю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Haines S. The Product Manager's Desk Reference/ Haines S// — 2 edition — 2009. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://sequentlearning.com/wp-content/uploads/2018/11/Product-Mgr-Desk-Ref-Intro-and-TOC-2.pdf>
2. Saaksvuori A. & Immonen A. (2008) Product Lifecycle Management. / Saaksvuori A & Immonen A // Springer; Softcover reprint of hardcover 3rd ed. — 2008.
3. Srinivasan S., Raghavan S. ; Ramakrishnan S, Grasman S, Scott E. Identifying the effects of cannibalization on the product portfolio // Marketing intelligence & planning. - Bradford : Emerald, ISSN 0263-4503, ZDB-ID 832078. - Vol. 23.2005, 4, p. 359-371.

Даниленко Вікторія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
danvictoriia@gmail.com
науковий керівник: **Прохорова Є. В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Danilenko Victoriia

APPROACHES TO THE FORMATION OF COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGES

Актуальність. У сучасних ринкових умовах проблема формування конкурентних переваг є актуальною для організацій. Підвищити свою

конкурентоспроможність компанії можуть за рахунок пристосування до умов на ринку, пошуку методів боротьби з конкурентами, постійного вдосконалення системи управління та створення стійких конкурентних переваг. Усе це говорить про необхідність пошуків способів формування конкурентних переваг. Тому дослідження підходів до формування конкурентних переваг є актуальним для сучасних організацій.

Постановка проблеми. Дослідженням питання сутності поняття «конкурентні переваги» займалося багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них Ансофф І., Портер М., Азоєв Г., Фатхутдінов Р., Кузнецова С., Маркова В. Проблеми формування конкурентних переваг за допомогою різних підходів вивчали Чемберлен Е., Шумпетер Й., Смирнова М., Шершньова З., Ламбен Ж.-Ж., Барні Дж. та інші. Проте проведений аналіз наукової літератури вказує на розбіжності у працях вчених щодо визначення поняття «конкурентні переваги», джерел конкурентної переваги і її формування. Тому потрібно узагальнити існуючі підходи формування конкурентних переваг.

Результати дослідження. Під час формування своєї конкурентоспроможності підприємства акцентую увагу чинник, які можуть забезпечити їм перевагу над конкурентами. Це і є конкурентні переваги. Тобто, конкурентоспроможність базується на конкурентних перевагах, що є засобом конкуренції.

Портер М. визначає конкурентні переваги як переваги компанії у своїй галузі або діяльності щодо товарів в порівнянні з конкурентами [1].

Азоєв Г. зазначає, що конкурентні переваги – це концентрований прояв переваг над конкурентах, в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, що можна виміряти економічними показниками [2].

Фатхутдінов Р. визначає конкурентну перевагу як ексклюзивну цінність, що дає підприємству перевагу над конкурентами [3].

Кузнецова С. зазначає, що конкурентні переваги - це позиція на ринку, яка допомагає подолати конкуренцію та залучити покупців [4].

Маркова В. визначає конкурентну перевагу як унікальні ресурси, що є у підприємства та, які є стратегічно важливими для діяльності, які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі [4].

Ламбен Ж.-Ж. зазначає, що конкурентні переваги – це характеристики і властивості продукції, що забезпечують організації певний пріоритет над конкурентами [5].

Отже, проаналізувавши визначення вчених, можна зробити висновок, що кожен з них спирався на певний підхід: компаративний (перевага над конкурентами), ресурсний (унікальні ресурси), ціннісно-компетентнісний (цінність переваг, компетенцій).

Надамо власне визначення поняттю «**конкурентні переваги**» - це переваги над конкурентами, що досягаються за рахунок унікальних властивостей продукції

або послуг.

За джерелами формування конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні [6].

• *Внутрішні джерела формування* – це певні напрямки внутрішньої роботи організації, які мають бути кращими ніж у конкурентів. Їх можна поділити на 8 груп:

- Виробничі – зниження витрат, продуктивність праці, забезпеченість ресурсами;
- Технологічні – гнучкість, унікальність наявних технологічних процесів, використання нових технологій;
- Економічні – прибутковість, ліквідність, рентабельність, платоспроможність;
- Кваліфікаційні – професійність, активність працівників;
- Організаційні – використання ефективної, відповідної ОСУ, її гнучкість;
- Управлінські – ефективність і результативність системи менеджменту;
- Географічні – близькість до ресурсів, ринків збуту та транспортних шляхів;
- Інноваційні – впровадження інновацій у всі напрямки діяльності.

• *Зовнішні джерела формування* – це напрямки діяльності, які створюють можливості повно задовольнити потреби споживачів, зменшити витрати чи підвищити ефективність діяльності компанії. Їх поділяють на 9 груп:

- Інформаційні – наявність інформації про стан і тенденції ринку, поведінку споживачів та конкурентів;
- Якісні – рівень якості продукції;
- Конструктивні – упаковка та дизайн продукції;
- Кон'юнктурні – кількість конкурентів, ринкові умови;
- Сервісні – якість і рівень послуг, які надає компанія;
- Іміджеві – популярність, визнання серед споживачів;
- Цінові – цінова політика, можливість впливати на рівень ринкової ціни;
- Комунікаційні – реклама, канали та способи надання інформації, зворотній зв'язок;

- Збутові – портфель замовлень, канали збуту.

Головними правилами під час формування конкурентних переваг є орієнтація на запити споживачів і повне усвідомлення їх; визначення відмінностей від конкурентів та захист їх.

Виділяють 2 напрямки досліджень **підходів до формування конкурентних переваг**: ринковий та ресурсний [7].

Ринковий напрямок базується на зовнішніх джерелах формування конкурентних переваг. У його межах виділяють 2 підходи: галузевий і інституційний. *Галузевий підхід* заснував Портер М., який зазначив, що фірма може бути прибутковою залежно від привабливості галузі і при створенні конкурентних переваг над конкурентами. *Інституційний підхід* базується на

тому, що конкурентоспроможність підприємства залежить від схильності компанії виходити за рамки можливостей свого бізнесу та залучати ресурси інших суб'єктів ринку.

Ресурсний напрямок базується на внутрішніх аспектах організації, за допомогою яких можна виокремити матеріальні та нематеріальні фактори конкурентних переваг. У його межах виділяють 3 підходи: процесний, класичний ресурсний, підхід динамічних здібностей організації. Процесний підхід говорить, що джерелом формування конкурентних переваг є використання ресурсів через встановлення задач, дій і узгодження процесів трансформації витрат на результат. *Класичний ресурсний підхід* базується на унікальних властивостях та їх постійному розвитку. *Підхід динамічних здібностей організації* акцентує увагу на можливості компанії ефективно використовувати свої ресурси за допомогою їх синергії.

Висновки. Як бачимо конкурентні переваги впливають на рівень конкурентоспроможності організації. В ринкових умовах конкурентні переваги можуть забезпечити підприємству «тимчасову монополію», тому важливо їх мати, підтримувати та розвивати. Для цього потрібно обрати один з п'яти підходів формування конкурентних переваг – галузевий, інституційний, процесний, класичний ресурсний і підхід динамічних здібностей підприємства. Проте на мою думку варто використовувати зовнішні і внутрішні джерела разом і це говорить про виділення 6 підходу, так званого комбінованого.

ЛІТЕРАТУРА

1. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2000. – 312 с.
4. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФА-М. – 2009. – 288 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2008. – 800 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонНУЕТ. – 2006. – 294 с.
7. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів / С.С. Ткачова // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – Т. 25 (64), № 2. – С. 160-168.
8. Цьвок Д.Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 5. - С. 141-147.
9. Коба М. О. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством. – 2016 – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/95265/0>

Желєзнова Юлія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Економіка підприємства»
Yulia_Ju@i.ua

Науковий керівник: **Махова Г.В.,**
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, к.е.н., доцент

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Zhelieznova Yuliia

ORGANIZATION OF CUSTOMER SERVICE SYSTEM AND WAYS TO IMPROVE IT

Актуальність. Проблема вдосконалення системи обслуговування споживачів є надзвичайно актуальною. Кожне підприємство прагне утримати існуючих та залучити нових споживачів, а отже забезпечення високої якості обслуговування є одним із стратегічних завдань будь-якого підприємства. Високий рівень обслуговування споживачів дає підприємству перевагу над конкурентами та робить його більш привабливим для клієнтів. При цьому надзвичайно важливим є питання організації такої системи обслуговування, яка б максимально повно враховувала та задовольняла потреби споживачів. Особливого значення такі питання набувають з розвитком інтернет-торгівлі.

Постановка проблеми. Система обслуговування споживачів потребує постійного контролю та аналізу зі сторони підприємства, адже надання якісного обслуговування споживачам робить компанію більш конкурентоспроможною та допомагає залучати більшу кількість споживачів. Для підтримки високого рівня обслуговування необхідна ефективна організація такої системи та її постійне вдосконалення.

Результати дослідження. Систему обслуговування споживачів на підприємстві слід розуміти як сукупність чітко визначених в документації підприємства керівництвом компанії заходів та елементів, які є частиною ефективної роботи компанії [1, с.30]. Також систему по обслуговуванню споживачів можна описати як послідовні дії співробітника підприємства або під час самообслуговування клієнта на веб-сайті, через електронну пошту підприємства, або консультування по телефону, що направлені на підвищення рівня задоволеності клієнта на всіх етапах продажу товарів або послуг [1, с.31].

Наявність організованої системи дає можливість ефективно обслуговувати споживача на всіх етапах продажу товарів або послуг, споживачу надається консультування, оформлення замовлення здійснюється враховуючи всі

побажання та вимоги споживача, а також забезпечується пост-продажне обслуговування [2, с. 68-70].

Система обслуговування споживачів містить у собі такі складові:

1. Передпродажні елементи:

- Наявність стандартів та політики по обслуговуванню клієнтів, що зафіксовані у відповідній документації;
- Консультування клієнта щодо обраних ним товарів або послуг;
- Ефективно функціонуюча організаційна структура підприємства;
- Гнучка система обслуговування споживачів та адаптація підприємства до зовнішніх умов функціонування.

2. Елементи під час продажу товару або послуг:

- Визначення часу на обробку кожного замовлення від отримання запиту від замовника до його повного виконання;
- Наявність необхідного товару на складі;
- Визначення частки замовлень, що були виконані;
- Визначення інформаційного стану кожного замовлення;
- Наявність достовірної інформації щодо кожного замовлення.

3. Пост-продажні елементи:

- Можливість заміни або повернення товару;
- Надання гарантії на товари або послуги;
- Отримання позитивних або негативних відгуків.

Дані елементи в управлінні системою обслуговування споживачів компанії напряду пов'язані з економічними показниками компанії, адже при належному обслуговуванні споживачі стають більш лояльними до підприємства та вірогідність того, що вони звернуться ще раз підвищується [3, с.87-90].

Слід зауважити, що організація ефективного функціонування системи по роботі з клієнтами на підприємстві потребує великої уваги та постійного контролю, адже її роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності є досить значимою [3, с.111-112].

Для забезпечення ефективного функціонування системи обслуговування необхідними є її оцінка та контроль, що проводиться наступними методами [3, с.113-117]:

➤ Метод SERQUAL. Даний метод базується на анкетуванні та порівнянні очікувань споживача щодо якості обслуговування та фактичного обслуговування, проте при аналізі отриманих даних оцінка якості сервісу не є точною, що призвело до розробки нових методів.

➤ Метод SERVPERF. Даний метод базується на анкетуванні та вимірює тільки сприйняття споживачем тільки якості фактичного обслуговування та є покращеним варіантом методу SERQUAL.

➤ Метод INDSERV. Дозволяє розраховувати індекс якості сервісу (простий і зважений), дає можливість ранжирування споживачем показників якості обслуговування за ступенем важливості.

➤ Метод «критичних випадків» є якісним методом і дуже гнучким інструментом збору даних без формалізованого підходу до отримання висновків на їх основі. Його сутність полягає в тому, що керівництвом проводиться збір інформації щодо ефективних та неефективних дій підлеглих. До його складу входить опис проблеми, дій, що були прийняті для її вирішення та їх ефект, а також наслідків від управлінських дій співробітника.

Для ефективної оцінки якості функціонування системи по обслуговуванню споживачів варто використовувати одразу декілька методів, адже є можливість порівняти їхні результати та виявити всі недоліки [3, с. 120].

Щодо інструментарію, який можна використовувати для вдосконалення системи обслуговування споживачів, можна виділити: впровадження та використання стандартів та бенчмаркінг, а також автоматизація за допомогою систем CRM [4, с. 75-77].

Стандарти по обслуговуванню клієнтів розробляються керівництвом компанії та дають можливість підлеглим побачити за якими критеріями буде оцінена їхня робота, також впровадження стандартів по обслуговуванню клієнтів в компанії за певним алгоритмом оцінки роботи менеджера дасть змогу виявити, які помилки були допущені та мають бути виправлені [5, с. 81-82].

Бенчмаркінг – це процес націлений на аналіз діяльності конкурентів-лідерів на ринку з ціллю адаптації власних ресурсів та систем підприємства під дані еталони [5, с. 85-86].

CRM-система є одним із представників сучасних інформаційних систем. За основу CRM-систем покладено покращення організації системи по роботі зі споживачами. Всі дані клієнтів зафіксовані у єдиній базі, що дає можливість проводити аналітичні дії та планувати певні події [6, с. 75-77].

Висновки. Отже, система обслуговування споживачів є однією з важливих складових ефективного функціонування підприємства, до її складу входять певні елементи, які допомагають обслуговувати споживачів на високому рівні на всіх етапах продажу товарів або послуг. Для аналізу системи обслуговування споживачів є багато різноманітних методів та інструментів, що допомагають керівництву підприємства контролювати та вчасно вдосконалювати дану систему, адже компанія має продавати споживачам не тільки якісний товар або послуги, а бути ще емоційно привабливою, що в результаті приведе до того, що споживач буде знову й знову звертатися за послугами та купувати товари саме на цьому підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фрідемманн Н. Орієнтація на клієнта / Нердінгер Фрідемманн.—Гуманітарний Центр, 2004. – 180 с.

2. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер. – АльпінаБізнес Букс, 2020. – 424 с.
3. Хілл Н. Як виміряти задоволеність клієнтів / Н. Хілл, Д. Браєрлі, Р. Мак-Дуголл. – Альпіна Бізнес Букс, 2010. – 176 с.
4. Шоул Д. Першокласний сервіс як конкурентна перевага / Джон Шоул. – АльпінаПаблішер, 2019. – 384 с.
5. Бутчер С. Програми лояльності та клуби постійних клієнтів / Стефан Бутчер. – Будинок «Вільямс», 2006. – 272 с.
6. Рязанцев О. Як впровадити CRM-систему за 50 днів / Олексій Рязанцев. – Книжний будинок, 2017. – 123 с.

Заваженко Анастасія

Київський національний торговельно-економічний університет

3 курс, спеціальність «Менеджмент»

nzavazenko@gmail.com

науковий керівник: **Миколайчук І.П.**

доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

МОТИВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ У ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Zavazhenko Anastasia

MOTIVATIONAL LEADERSHIP: THE CONCEPT AND ROLE IN THE TEAMBUILDING

Актуальність теми. В умовах сьогоденних змін у бізнес-середовищі щодня з'являються все більше бізнес-шкіл, які проводять навчання з управління персоналом, курси з розвитку лідерських якостей особистості та командоутворення. Такі заходи відбуваються завдяки тому, що компанії все частіше зіштовхуються з проблемами, які пов'язані з низьким рівнем здатності працівників працювати в команді, а також із створенням мотиваційного середовища лідерами управлінських команд. Саме тому питання мотиваційного лідерства є особливо актуальним у сучасному бізнес-середовищі, адже саме лідер повинен володіти такими якостями, які можуть посприяти успішним змінам в роботі всієї команди.

Постановка проблеми. Як показують численні дослідження, будь-яка успішна компанія має в своєму складі лідера, який повинен вести за собою команду, тому необхідно вивчати і розуміти найбільш важливі якості лідера, а також способи мотивації учасників команди до вироблення спільних дій та згуртованості.

Метою цієї публікації є обґрунтування якостей та методів мотивації лідера в процесі командування (тімблдингу).

Результати дослідження. Існує величезна кількість думок та поглядів на «лідерство», особливо це стосується підприємницької діяльності. Так, Джон Максвелл у праці «21 беззаперечний закон лідерства», Робін Шарма («Лідер без титулу»), Радислав Гандарас («Харизма лідера») і ще неймовірна кількість авторів різних книг з лідерства досягли неймовірного особистісного успіху, заснованого на їх розумінні «людини-лідера». Їх роботи прикрашають книжні полиці найкращих бізнесменів світу.

Доцільно зазначити, що для розуміння тактики поведінки лідера потрібно себе ним уявити та поставити себе на місце особистості, яка повинна змотивувати інших людей до роботи в команді. Щодо мотивації самого лідера, тут ситуація більш зрозуміла. Головним мотивом його поведінки є досягнення підсумкового результату – налаштування команди для плідної роботи задля досягнення спільних цілей. В такому контексті цікаво з'ясувати групові мотиви учасників команди у процесі тимблдингу.

Узагальнюючи численні визначення, доцільно зазначити, що лідерство є процесом впливу на людей таким чином, щоб вони досягали результатів, демонструючи при цьому стандарти і якість роботи вище свого звичайного рівня, причому щоб вони робили це з бажанням.

Для реалізації цих цілей справжній сучасний лідер має володіти такими якостями [1]: амбітність; впевненість в собі; високий рівень відповідальності; вміння оцінювати ризики і управляти ними; проактивна життєва позиція; ініціативність; внутрішня мотивація; вміння надихати; комунікабельність; наполегливість та харизма.

Лідер в команді відіграє найважливішу роль, оскільки від є прикладом поведінки для інших учасників у процесі роботи над певним проектом. Тому таку людину потрібно обирати з розумом, адже від лідера залежить успішність та результативність роботи всієї команди. Кожен лідер використовує свої методи психологічної мотивації та впливу на інших осіб, тому головне, щоб вони були властиві певній організації, тоді робота команди буде успішною і у всіх працівників буде вироблена мотивація до спільної роботи задля досягнення певних цілей мети.

За результатами проведеного дослідження мотиваційне лідерство в процесі тимблдингу – це вміння впливати на людей таким чином, аби вони прагнули та володіли мотивами роботи в команді задля досягнення спільних цілей. Головною місією мотиваційного лідерства як явища тимблдингу є обов'язкове перебування лідера та послідовників на одній «хвилі», тобто володіння спільними цінностями, завдяки чому члени групи (команди) будуть працювати у творчій атмосфері, буде відбуватися підвищення особистісного потенціалу та професійного рівня

кожного учасника команди, а також частка ефективно вирішених завдань [2, с.28].

Однак далеко не кожній особистості, навіть за умови її прагнення та певних творчих зусиль, вдається стати успішним лідером команди. Як показують численні дослідження, цьому перешкоджають такі найбільш типові помилки [3]: впертість та викривленість уявлення про власні можливості (віддача може бути менша за вкладені зусилля в процесі досягнення цілей); недооцінка можливостей конкурентів; хвороблива недовіра лідерів-керівників до своїх підлеглих (членів команди) та недооцінка їх потенційних можливостей; зупинка у самоудосконаленні та саморозвитку; паніка, розгубленість, низька стійкість до стресів; нечіткість поставлених особистісних та командних цілей; відсутність терпимості та бажання отримати миттєві зміни; страх перед новими ситуаціями та до впровадження інновацій; страх втратити власну посаду (деякі керівники не приймають доречну та професійну допомогу від колег та підлеглих, оскільки бояться бути ними); притискування активності колег (негативний вплив на прояв ініціативи та вмотивованість працівників); блокування подальшого посадового просування та реалізації цілей кар'єри – яке власних, так і членів команди, оскільки існує страх перед впровадженням змін та фіксується свідомість на певній події чи факті; реверсивність свідомості (переймання проблемами події, що давно відбулася); регулювання власної поведінки (намагання заздалегідь прописати її у всіх ситуаціях) тощо.

Ведучи пошук відповіді на запитання «як створити мотивованих працівників в команді?», доцільно погодитися з думкою співробітників тренінгової компанії під керівництвом Кена Бланшара, які пропонують для цього наділити їх владою. Фахівці вважають, що це означатиме дозвіл своїм працівникам думати власною головою й дозволити їм використовувати свої знання, досвід і мотивацію для того, щоб отримати відмінний потрібний результат. Також можна віднайти подібні інтереси команди для спільного проведення часу, що також позитивно впливає на подібність думок та перспективи нових ідей. Неабияку роль при цьому відіграють емоції лідера. Більш ефективні лідери частіше використовують гумор, навіть у напружених ситуаціях. Хоча слова лідера можуть бути сповнені сухих фактів – приязне відчуття, створене за допомогою сміху, робить взаємовідносини із лідером більш приємними [4, с.51].

Також досить ефективними методами розвитку мотиваційного лідерства є відчуття рівності зі всіма членами команди та відсутність зверхності у поведінці. Можна проводити спільні ігри, змагання, проводити спільно дозвілля, пояснювати людям, для чого потрібні ці дії і чому так важливо працювати в команді.

Висновки. Отже, для створення мотиваційного лідерства потрібно уважно вивчити всі типові помилки і намагатися максимально їх оминати, розробити власну стратегію мотивації, знайти спільну мову з підлеглими і дозволити їм висловлювати свою думку щодо певних ситуацій, бути для них не керівником, а наставником або коучем. Лише тоді, коли команда пишатиметься своїм лідером, можна буде вважати, що мотивація в тимблдингу є успішною і така команда буде працювати на отримання якісних продуктивних результатів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лідерські якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://travelscode.com/shho-take-liderstvo/>
2. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В.; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с
3. Типові помилки лідера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf>
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера / Деніел Гоулман, Річард Бояціс, Енні Маккі. – Київ: Наш форма, 2019. – 288 с.

**Іванова Марія,
Малахатко Ганна,**

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»

mashkaloh666@gmail.com

edinoks4ever@gmail.com

науковий керівник: **Голіонко Н.Г.,**

доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

**Malakhatko Hanna
Ivanova Mariia**

DIGITAL TRANSFORMATION IN MANAGEMENT

Актуальність. Цифровізація сьогодні охопила всі сфери діяльності та всі сектори суспільства. В даний час компанії та галузі стикаються зі складними перехідними процесами; майбутнє, як видається, є менш передбачуваним для багатьох, що загрожує існуючим конкурентним позиціям. Тим часом, цифровізація відкриває багато нових можливостей, зокрема, надаючи нагоду компаніям та організаціям змінити свій бізнес та оновити діяльність.

Оцифрування діючих та нових цифрових стартапів стикається з низкою стратегічних завдань, пов'язаних із цифровою трансформацією та цифровими інноваційними процесами. На думку науковців, саме топ-менеджери мають налаштовувати свої компанії до цифрової трансформації, аби не втратити позиції, а навпаки досягнути ще більших висот.

Постановка проблеми. Метою статті є дослідження поняття цифрової трансформації (цифровізації); порівняння принципів, методів, інструментів менеджменту до і під час пандемії та нових можливостей цифровізації компаній; аналіз перспектив цифрової трансформації в Україні та світі.

Результати дослідження. Цифрова трансформація - це впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси компанії [1]. Такий підхід включає не лише встановлення сучасного апаратного чи програмного забезпечення, а й принципові зміни у підходах до управління, корпоративної культури, зовнішньої взаємодії та ін. В результаті цифровізації зростає продуктивність кожного працівника та рівень задоволеності споживачів, і компанія завойовує репутацію прогресивної та сучасної організації. Перевагами цифрової трансформації для організації є [2]:

1) поліпшення взаємодії з клієнтами. Клієнти є одним з основних рушіїв цифровізації. Вони щодня взаємодіють з комерційними та державними компаніями, багато з яких уже почали трансформувати свою діяльність. У таких випадках замовник бачить, що сучасні технології роблять процеси швидшими та простішими, тому він очікує цих змін від інших компаній.

2) гнучкість та прискорення бізнес-процесів. Якщо компанія не скористається перевагами сучасних технологій, не пристосується до шалених темпів та особливостей бізнесу, вона не зможе скласти конкуренцію тим, хто вже ними користується. Цифрова трансформація бізнес-процесів орієнтована на те, щоб компанії швидко приймали рішення, адаптували свою роботу до вимог поточного моменту та задовольняли потреби клієнтів.

3) інноваційні можливості для розвитку бізнесу. Цифровізація бізнесу уможливорює інноваційні підходи розвитку організації: хмарні технології дозволяють декільком командам одночасно працювати над одним проектом та ефективно використовувати ресурси компанії. Використовуючи стратегію Mobile First, компанії отримують та монетизують мобільний трафік, який за своїми показниками вже наздогнав трафік зі стаціонарних пристроїв тощо.

4) використання сучасних технологій для роботи з даними. Щоб повною мірою скористатися наявною інформацією, необхідно її зібрати, структурувати та проаналізувати. Цифрова трансформація компанії сприяє такому завдяки передовим технологіям, таким як Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект). Вони зосереджуються на обробці інформаційних потоків, на основі яких стає можливим приймати рішення, адаптувати пропозиції до конкретних клієнтів та прогнозувати їх поведінку.

5) партнерство та співпраця. Важко уявити успішний сучасний бізнес без партнерів. Цифровізація створює нові можливості для співпраці з іншими компаніями. Тепер можливо робити бізнес та шукати партнерів у будь-якій країні світу. А завдяки відкритому API співпраця стає більш простою та зручною.

Світові аналітичні організації визначають швидкість цифрової трансформації як фактор її успіху. Чим швидше вона відбувається, тим більш успішна компанія.

Розглянемо тенденції та перспективи на рік-два вперед, враховуючи всі зміни, які вносить COVID-19. Люди переходять до онлайн-каналів спілкування і взаємодії, та приділяють більше уваги власному здоров'ю.

Проте проблема полягає в тому, що тепер доводиться зовсім по-іншому організовувати взаємодію в компанії та переглядати всі процеси. Те, як співробітники компаній працювали раніше, зараз відбувається в онлайн з дещо іншим ефектом. Нові навички потрібні для виконання завдань, підтримки процесів та реалізації проектів. Потрібно переходити до цифрових каналів зв'язку, і така тенденція, очевидно, не зміниться. Сьогодні постає завдання, актуальне для кожного менеджера - як надати мотиваційний вплив на співробітників онлайн [3].

З одного боку, як менеджер, він робить те, що і робив раніше. Однак нинішня ситуація вимагає розуміння того, що відбувається з людиною, яка, наприклад, працює віддалено. Сьогодні менеджеру потрібно турбуватися не про конфлікти між колегами у офісі, а про те, чи є в сім'ї працівників конфлікти, які зменшують продуктивність праці співробітників? Чи може працівник зайняти власних дітей? Такі питання саме зараз мають поставити собі менеджери, і вони є незвичними.

Отже, реалії пандемії якнайкраще посприяли стрімкому переходу до онлайн-моделей діяльності організацій, та поставили питання доцільності таких змін.

Що ж є свідченням того, що компанія здійснює цифрову трансформацію?

По-перше, це те, як компанія працює з процесами, наскільки добре вона може об'єднати людей та комп'ютери в один процес. Наприклад, коли банк переходить у формат відділення, де взагалі немає співробітників, а вся робота автоматизується і комп'ютеризується.

По-друге, підприємці починають цікавитись ІТ в більш широкому розумінні. Справа в тому, що сьогодні ми всі повинні бути трохи ІТ-спеціалістами. Усі працівники повинні набути такої компетенції аби усунути бар'єр між бізнесом і ІТ.

Rolls Royce не продає двигуни, але стягує плату за час польоту цих двигунів. Microsoft та тисячі інших компаній SaaS продають не програмне забезпечення, а програмні послуги. Audi замінила автомобілі в автосалонах на великі сенсорні екрани, що дозволяє покупцям повністю вивчити автомобіль, який їх цікавить.

Amazon змінив підхід до читання книг. Компанія розпочала свою діяльність як інтернет-книгарня (фізичних книг). Потім Amazon придумав пристрій для читання електронних книг, і у фізичних відпала необхідність.

Є доступним Spotify, який пропонує безкоштовне прослуховування музики, але вставляє рекламу, виручка від якої розподіляється між музикантами. Однак ці доходи були невеликі, тому компанія розробила бізнес-модель freemium, яка надає безкоштовну змінену версію та повну підписку. Це дозволило людям слухати багато музики за невелику плату та відбило необхідність шукати піратські версії пісень. Наразі Netflix і Amazon також працюють над моделлю freemium [4].

Висновки. Наведена у дослідженні інформація доводить такий факт, що зараз менеджери зустрічають нові горизонти, можливості, але в той же час і випробовування. Головна розбіжність між менеджментом у минулому (без використання цифрових технологій) та сучасному світі полягає у тому, що значна частина діяльності з управління організацією переходить в онлайн формат, до якого мають пристосовуватися всі, і менеджери, і працівники. І основною задачею менеджерів є саме ефективне управління «через екран», відповідна мотивація співробітників і правильна та послідовна діяльність щодо цифрової трансформації компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Per Andersson, Staffan Movin, Magnus Mähring, Robin Teigland, and Karl Wennberg. Managing Digital Transformation – 2018 p. – 346 ст.
2. Terrasoft. Як цифрова трансформація допоможе розвитку компанії? [Електронний ресурс]- 2019- <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>
3. Business views. Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 питань.- 2019-[Електронний ресурс]- <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046/>
4. Олексій Громко. Цифрова трансформація в умовах невизначеності.-2020-[Електронний ресурс]-
https://biz.censor.net/columns/3207118/tsifrova_transformatsya_v_umovah_neviznachenost

Іванченко Алли,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
1 курс, спеціальність «Економіка підприємства»
Ivanchenko.02a@gmail.com

Науковий керівник: **Богацька Н.М.,**
доцент кафедри економіки, к.е.н, доцент

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ivanchenko Alla

FACTORS ANALYSIS OF FORMATION OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Актуальність. Світова криза та посилення пандемії наразі значно впливає та позиції України у світі та визначають статус конкурентоспроможності національних виробників на внутрішньому та світовому ринках. Вітчизняні промислові підприємства, функціонуючи в таких умовах, особливо відчують важливість орієнтації на формування та збереженні конкурентних позицій.

Постановка проблеми. На державному рівні створення ділового середовища, що сприяє розвитку бізнесу, конкурентоспроможності та інноваційна бізнес-культура має вирішальне значення. Підприємства, які шукають шляхи щоб залишатися конкурентоспроможними на внутрішньому так на зовнішньому ринках, необхідно створювати та розвивати відповідні конкурентні переваги. Перспективи бізнесу і загалом держави залежить від здатності підприємств сприймати та управляти факторами конкурентоспроможності. Отже, важливо проаналізувати фактори конкурентоспроможності на рівні підприємства.

Конкурентоспроможність має відносний характер, оскільки в більшій мірі пов'язана із конкурентоспроможністю продукції, яка обумовлена лояльністю споживача та має відношення до його смаків та уподобань. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначається безпосереднім суперництвом між конкуруючими суб'єктами господарювання та виражається у позиціонуванні підприємства на ринку, його стійкості та тривалості збереження цього положення в часі, напрямках і динаміці зміни цього положення.

Отже, досліджуючи конкурентоспроможність підприємства варто враховувати значний перелік факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємства. В літературі науковці виділяють велику кількість чинників, що відрізняється за характером та природою та значно впливають на позицію підприємства на ринку.

Результати дослідження. Конкурентоспроможність підприємства є величиною багатофакторної, оскільки залежить як від періоду (тривалості у часі) так і від взаємин з іншими учасниками ринку. Отже, не можна лише ототожнювати конкурентоспроможність підприємства із уподобаннями та смаками споживачів. Наведений підхід може мати відношення тільки до конкурентоспроможності продукції. У випадку ж з визначенням конкурентоспроможності підприємства цього буде явно недостатньо, оскільки, незважаючи на те, що конкурентоспроможність продукції і задоволення потреб покупців краще, ніж конкуренти є найважливішими складовими формування конкурентоспроможності підприємства, але вирішальне значення (як на поточну, так і на перспективну конкурентоспроможність) можуть надавати зовсім інші чинники. Таким чином, без конкурентоспроможної продукції підприємство не може бути конкурентоспроможним, але наявність конкурентоспроможної продукції ще не зумовлює (не тотожне, що не детермінує) конкурентоспроможності самого підприємства.

Конкурентоспроможність національної економіки забезпечує компанії, що виробляють товари та послуги, а компанії, у свою чергу, повинні шукати такі основні конкурентні переваги, як мінімізація витрат та диференціація продукції. Процвітаючі фірми, які конкурують на світовому ринку, залежать від таких факторів: економічного, політичного, інституційного, людського, культурного та освітнього.

В науковій літературі розрізняють такі фактори конкурентоспроможності підприємства:

1. Залежно від джерела походження:

- галузеві/ринкові, тобто ті, які визначаються функціонуванням підприємства

- галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту та ін.).

2. Залежно від характеру впливу:

- загальні – впливають на конкурентоспроможність всіх підприємств;
- специфічні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі\ринку, або певного регіону;
- індивідуальні – обумовлюють зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

3. Залежно від тривалості дії:

- постійні фактори, що визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;

- тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій (зміни споживчого попиту).

4. Залежно від ступеня впливу:

- незалежні (первинні) є наслідком певних подій або тенденцій;
- похідні (вторинні) – являють собою непрямий результат дії первинних факторів.

5. Залежно від ступеня корисності:

- стимулюючі фактори – сприяють посиленню конкурентних позицій;
- дестимулюючий, що чинять негативний вплив на конкурентні позиції підприємства.

В сучасних умовах конкурентних взаємовідносин саме конкурентоспроможність варто вважати інтегральним параметром загальної системи управління підприємством. В такому випадку рентабельність, ефективність або частку ринку слід розглядати в якості супідрядних цілей і/або індикаторів конкурентоспроможності підприємства. З позицій системного підходу, саме управління конкурентоспроможністю підприємства інтегрує всю сукупність факторів, що впливають на діяльність підприємства і її результати.

Підприємствам для збільшення прибутку та конкурентоспроможності також необхідно стимулювати ріст попиту на додаткові послуги. Для подолання низької прибутковості додаткових послуг та підвищення їх привабливості слід:

- проводити рекламні кампанії, що відображають суть пропонованих послуг та переваги, які вони приносять покупцям;
- знизити ціни на додаткові послуги;
- зробити послуги більш доступними для споживача та внести до них необхідні корективи.

Тобто, варто розглядати конкурентоспроможність підприємства не тільки з позиції наявності конкурентних переваг в даний момент часу, але і з позиції можливості утримання або можливого використання конкурентних переваг в майбутньому при зміні ситуації на ринку. Така обставина дозволяє обґрунтовано визначати конкурентоспроможність підприємства не як дискретну величину, що характеризує позицію підприємства на ринку в окремий проміжок часу, а як комплексну характеристику здатності підприємства реагувати на зміну ринкової ситуації і використовувати ці зміни з метою формування конкурентних переваг.

Висновки. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства, є забезпечення довгострокового, сталого положення підприємства на ринку. Для ефективного функціонування вітчизняних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках, дуже важливо враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, а також уміння своєчасно реагувати на негативні тенденції розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О.В. Кривешко, П.В. Сідун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник

наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 180-188.

2. Транченко О.М. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності: сутність, методи та критерії оцінки / О.М. Транченко // Облік і фінанси. – 2013. – № 3. – С. 143-148.

Касарінова Анастасія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
kasarinova13@gmail.com
науковий керівник: **Голіонко Н.Г.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ВИБІР КОМПАНІЯМИ ПРАВИЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Kasarinova Anastasiya

THE CHOICE OF COMPANIES THE RIGHT STRATEGY IN TODAY'S COMPETITIVE ENVIRONMENT

Актуальність. В умовах сучасної високої конкуренції в багатьох галузях та низької конкурентоспроможності більшості нових підприємств, постає питання: як стати лідером у своєму сегменті? Найбільш важливим є вибір правильної стратегії, адже саме вона визначає подальші дії підприємства.

Постановка проблеми. Багато компаній обирають невірні стратегії, саме тому не мають прибутку або взагалі банкрутують. Головна проблема в тому, що така компанія не оцінює або не правильно оцінює своїх конкурентів, власні сили чи потреби своїх споживачів.

Мета. Дослідити такі конкурентні стратегії як: диференціація, лідерство за витратами та фокусування. Визначити їх доцільність для різних компаній та різних ситуацій на ринку.

Результати дослідження. В умовах конкурентного середовища кожна компанія має обрати стратегію, що забезпечить їй найкраще конкурентне положення в зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей. Для того щоб визначити відповідну стратегію менеджери мають відповісти на наступні запитання: “Які зміни відбуваються в конкурентному середовищі, як тенденції визначають його розвиток? Хто є нашими споживачами? Які товари чи послуги нам

потрібно пропонувати? Як забезпечити їй пропозицію на гідному рівні?” Саме відповіді на ці питання визначають позицію компанії відносно інших.

Розуміючи своє положення на ринку можна обирати подальшу стратегію компанії. Для конкурентного середовища найкраще обрати одну з трьох стратегій: диференціація, лідерство за витратами або фокусування.

Стратегія диференціації передбачає спробу компанії досягти сприйняття своїх товарів та послуг як унікальних, для чого активно використовує рекламу, наділяє свої товари винятковими характеристиками, забезпечує високу якість сервісу, використовує нові технології. Відповідно прибутки компанії, що обрала стратегію диференціації, будуть вище, адже унікальний продукт коштуватиме дорожче.

Стратегія лідерства за витратами орієнтується на нові методи підвищення продуктивності, проводить тотальне скорочення видатків, жорстко контролює витрати. Низький рівень витрат дозволяє продавати товар дешевше ніж конкуренти і при цьому не поступатися в якості цього товару. Компанії, що мають найменше витрат при виробництві, мають найвищий шанс на виживання в ціновій війні, одночасно з отриманням прибутку.

Використовуючи стратегію фокусування компанія зосереджує зусилля всі зусилля на певному географічному регіоні чи певній групі споживачів. Дану стратегію можна поєднувати з стратегією диференціації чи лідерства за витратами, але тільки в обраному сегменті.

Розібравши всі подані стратегії можемо сказати, що кожна стратегія для різних компаній буде працювати по-різному. Наприклад, якщо компанія знаходиться у поганому фінансовому становищі, а її споживачі орієнтуються на ціну, то для такої компанії ідеальною буде стратегія лідерства за витратами. А якщо компанія має фінанси на просування свого продукту та впровадження нових технологій, творчих співробітників, які можуть надати унікальність продукту, і споживачів орієнтованих на репутацію компанії, то найкращим рішенням буде стратегія диференціації.

Висновки. Для компанії, що хоче мати високий прибуток у конкурентному середовищі зараз актуальні три основні стратегії: диференціація, лідерство за витратами та фокусування. Для того щоб обрати вірну стратегію потрібно оцінити можливості, потреби та цілі компанії, а також проаналізувати потреби та вподобання споживачів. Якщо споживач переважно орієнтується на репутацію компанії та унікальність продукту

— обрати стратегію диференціації. Якщо споживач орієнтується на ціну товару — обрати стратегію лідерства за витратами. А якщо компанія орієнтується на певний сегмент ринку, групу споживачів чи географічний район, то обираємо стратегію фокусування. Невірний вибір стратегії може призвести до втрати частки ринку, а в подальшому банкрутство фірми. Відповідно найважливішим етапом у виборі стратегії компанії є попередній аналіз ринку, споживачів та конкурентів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ричард Л. Дафт. Менеджмент/МВА класика, 6-е издание, 2006 — 285с.

Кашпур Юлія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
yulia.ka2013@ukr.net
науковий керівник: **Лазаренко Ю.О.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ФУНКЦІОНУЮТЬ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Kashpur Yuliia

MODERN TRENDS IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS OPERATING IN THE BANKING SERVICES MARKET

Актуальність. Значення підтримки належного рівня конкурентоспроможності комерційного банку особливо зростає в сучасних умовах глобалізації фінансових потоків. Банківські організації повинні підлаштовуватися під мінливі умови ринку як на національному, так і на міжнародному рівнях, створюючи все більш вдосконалені банківські послуги, що вимагає використання нових методів та інструментів підвищення їх конкурентоспроможності, це визначає актуальність обраної теми дослідження. Дані питання розглядаються в працях таких науковців, як Сало І.В., Крухмаль О.В., Гірченко Т.Д. та інші. Проте деякі аспекти проблематики управління конкурентоспроможністю комерційних банків залишаються фрагментарно дослідженими.

Постановка проблеми. У сучасних умовах міжнародної інтеграції,

інноваційного розвитку, особливого значення набуває підтримка стійкої конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг. Економічне середовище визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності банку – оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового розвитку, зміцнення фінансової стійкості, постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів відповідно до зміни кон'юнктури ринку. Метою даного дослідження є визначення ключових елементів системи управління конкурентоспроможністю комерційного банку, а також узагальнення сучасних трендів в управлінні конкурентоспроможністю організацій, що функціонують на ринку банківських послуг.

Результати дослідження. На основі критичного аналізу наукових джерел із проблематики дослідження можна стверджувати, що під конкурентоспроможністю банку доцільно визначати систему економічних взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку для максимізації доходів, а також здатність банку в повній мірі задовольняти потреби клієнтів і досягати конкурентних переваг за рахунок пропозиції нових банківських продуктів і послуг, застосування інноваційних технологій в обслуговуванні [5].

Підвищення конкурентоспроможності об'єктивно є основним стратегічним завданням будь-якого банку, а також критерієм, який найбільш повно відображає ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності зазвичай пов'язаний для керівництва банків зі значними труднощами, а для багатьох з них в нинішніх економічних умовах це питання актуалізувалося внаслідок відсутності у банків чіткої стратегії, фінансово-економічних цілей і критеріїв оцінки конкурентоспроможності. Саме тому вагомим елементом в системі забезпечення конкурентних позицій банку на ринку стає ефективне управління конкурентоспроможністю банку.

Результати проведеного аналізу економічної літератури з підвищення конкурентоспроможності з урахуванням особливостей функціонування банківського сектора в Україні дозволяють виділити три основні характеристики конкурентоспроможності комерційного банку: адаптивність комерційного банку до змін конкурентного середовища; конкурентні переваги банківських продуктів і послуг, що пропонуються комерційним банком в рамках комплексу маркетингу; результати економічної діяльності комерційного банку у порівнянні з економічними результатами його основних конкурентів.

Стійке підвищення конкурентоспроможності банків може бути забезпечене тільки за умови довгострокового, безперервного і постійного управління конкурентоспроможністю. Система управління конкурентоспроможністю комерційного банку повинна охоплювати наступні базові елементи [1]:

- розробку принципів утримання конкурентоспроможності та способів їх впровадження в практику конкретного банку;
- створення відповідного методичного інструментарію аналізу

конкурентоспроможності банку;

- виявлення факторів підвищення конкурентоспроможності банку;
- пошук перспективних напрямів та розробку стратегічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;
- створення і вдосконалення економічних способів підтримки конкурентоспроможності, визначення дирекцій банку, відповідальних за конкретні напрями підтримки й посилення конкурентоспроможності;
- перевірка процесу підтримки конкурентоспроможності по банку в цілому і його окремим дирекціям і оцінка економічної результативності даного процесу.

Управління конкурентоспроможністю є центральним завданням як в тактичному, так і в стратегічному плані для менеджменту будь-якого комерційного банку. Проте ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без об'єктивної оцінки конкурентної позиції банку. Тому для визначення управлінських дій щодо забезпечення конкурентоспроможності банків, на нашу думку, доцільно використовувати методику на основі розрахунку синтетичного показника надійності банку за п'ятьма напрямками: якістю активів, ліквідністю, узгодженістю активів-пасивів, достатністю капіталу та рентабельністю. Розрахунок супроводжується нормуванням (переведенням показників на бали). Відповідно до такої методики, банківська установа може потрапити за результатами аналізу до одного з чотирьох сегментів для якого повинні бути розроблені відповідні заходи [3]:

1. «Зірковий» (дохідність і надійність вище середніх). Для сегменту «Зірковий» – утримання своїх позицій на досягнутому рівні, дотримання економічних показників у нормі, дотримання нормативів НБУ;
2. «Прибутковий» (високорентабельне використання відносно великих обсягів залучених коштів). Для сегменту «Прибутковий» – банки даного сегменту орієнтуються на отримання прибутку, для них важливим буде повний аналіз наявних ризиків, управління активами та пасивами з урахуванням наявних ризиків, економічно обґрунтовані дії керівництва;
3. «Надійний» (висока достатність капіталу за невисокої дохідності використання ресурсів). Для сегменту «Надійний», на нашу думку, необхідно поради впровадити комплекс дій щодо забезпечення більшої прибутковості та залученню коштів;
4. «Депресивний» (дохідність і надійність нижче середніх, невисока прибутковість використання значних обсягів залучених коштів). Для сегменту «Депресивний» ефективним виходом із ситуації стане розроблення плану оздоровлення, який включатиме в себе заходи щодо збільшення капіталу банку, зміни політики управління активами та пасивами банку, а також більш швидкого реагування на макроекономічні чинники.

Аналізуючи сучасні тренди в управлінні конкурентоспроможністю банківських установ варто зазначити, що досягнення вищого рівня конкурентоспроможності комерційного банку можливо забезпечити тільки завдяки впровадженню бюджетної технології управління, що активно застосовується світовими лідерами банківського сектора і яка передбачає [2]:

- планування цільових показників функціонування банку з урахуванням факторів зростання конкурентоспроможності;
- розробку відповідних функціональних і операційних звітів, а також складання консолідованого бюджету банку;
- оперативний облік і контроль використання бюджетів, формування багатоступеневої і різнопланової управлінської звітності;
- аналіз відповідності фактичних показників діяльності комерційного банку плановим, виявлення відхилень і, головне, встановлення причин їх виникнення;
- створення коригувальних управлінських рішень з метою впливу і оперативного регулювання процесу збільшення конкурентоспроможності комерційного банку.

Система бюджетування відіграє найважливішу роль, оскільки дає можливість поряд з плануванням цільових показників зростання конкурентоспроможності комерційного банку при складанні бюджетів на майбутній період постійно регулювати процес конкурентного збільшення завдяки проведенню план-факт-аналізу на основі звітів про використання бюджетів за попередній звітний період. План-факт-аналіз спрямований на оцінку рівня відхилень фактичних значень показників від їх заданих планових величин з метою виявлення причин виникнення цих відхилень і подальшого його усунення.

Висновки. Таким чином, питання підвищення рівня конкурентоспроможності та результативності банку в умовах подальшого становлення економіки пов'язані у першу чергу з розробкою системи управління конкурентоспроможністю і ефективністю. Досягнення і утримання конкурентної переваги – ключовий фактор успіху банку в конкурентному протистоянні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // Бізнесінформ – 2012 – № 9. – С. 237-240.
2. Гірченко Т.Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг / Т.Д. Гірченко // Регіональна економіка. – 2015. – № 4. – С. 122-127.
3. Крухмаль О.В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка / О.В. Крухмаль, О.А. Барановська // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m.nayka.com.ua>
4. Сало І.В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І.В. Сало, О.В. Мірошніченко // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 5. – С. 279-285.

5. Чернова С. А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности региональных коммерческих банков / С. А. Чернова, М. Ю. Алиева // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2015. - № 1. - С. 89-99.

Кобринська Анастасія, Степанець Анастасія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

4 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
nastiastepanec14@gmail.com

Науковий керівник: **Решетняк Т.І.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ОПЕРАЦІЙНА ЯКІСТЬ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Kobrynska Anastasiia, Stepanets Anastasiia

OPERATIONAL QUALITY AS A FACTOR OF PRODUCT COMPETITIVENESS

Актуальність. Коли організація виходить на ринок, кожна стикається з таким поняттям, як конкурентна боротьба. Сьогодні ринок перенасичений вибором продуктів, що перевищує попит споживачів. У цьому випадку споживач надає перевагу найбільш конкурентоспроможному товару, тобто такому товару, який задовольняє потреби краще, ніж товар конкурента. Для цього організація повинна мати численні конкурентні переваги та зайняти найвищі позиції на ринку. Конкурентоспроможність продукції є складною характеристикою, яка враховує велику кількість взаємопов'язаних факторів, та є найважливішою проблемою для галузі і визначається взаємодією діяльності підприємства з ринковим середовищем. Одним з основних чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції є якість. Якісна продукція допомагає підтримувати задоволеність та лояльність споживачів та зменшує ризик та можливі втрати від переходу споживачів на товари-замінники.

Постановка проблеми. Досить неоднозначна економічна ситуація в Україні призвела до ускладнення становища виробничих підприємств, що слідом негативно вплинуло на конкурентоспроможність вітчизняних товарів, робіт, послуг, запровадження сучасних методів управління якістю на підприємстві. На сьогоднішньому етапі розвитку, за умов загострення конкурентного тиску на ринку, надзвичайно важливим фактором успішної діяльності і ефективного функціонування вітчизняних підприємств є зосередження уваги на управлінні

якістю продукції, що в свою чергу принесе позитивний вплив на конкурентоспроможність нашої продукції на вітчизняних та зарубіжних ринках збуту.

Метою даної роботи є дослідження впливу управління якістю продукції на її конкурентоспроможність та результати господарської діяльності виробничого підприємства.

У зарубіжній та вітчизняній економічній літературі досить періодично та змістовно досліджувались питання управління якістю продукції підприємства. Неабияку роль у встановленні теоретико-методичних засад розвитку системи управління якістю продукції на підприємствах зіграли наукові праці А. В. Вакуленко, Е. Н. Михеева, В. Момота, Г. Є. Федорова, Л. Є. Басовського, О. П. Глудкина, П. А. Орлова, Е. Б. Герасимова, Н. Золотухіна та інших відомих науковців.

Виклад результатів дослідження. Система менеджменту якості функціонує одночасно зі всіма іншими видами діяльності, які впливають на якість продукції і взаємодіє з ними, поширюючи свій вплив на всі етапи виробництва: від початкового до кінцевого (задоволення споживчих потреб).

Для початку слід розглянути поняття якості. Якість продукції – це поняття, яке відображає параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості продукції, рівень її стандартизації та уніфікації, надійність та довговічність. Серед основних причин зниження якості продукції на українському ринку можна відмітити наступні: низька якість сировини, недостатній рівень технологій, організації виробництва і кваліфікації робітників, неритмічність виробництва.

Цілком зрозуміло, що певна кількість продукції кращої якості (вищого технічного рівня) здатна більш повно задовольнити споживчі потреби, ніж та сама або навіть більша кількість виробів гіршого гатунку. Це означає, що підвищення якості (технічного рівня) продукції у кінцевому підсумку еквівалентне збільшенню її виробництва з меншими загальними витратами суспільної праці. Йдеться про багатовекторний вплив підвищення якості продукції та оптимізацію системи управління якістю не лише на виробництво, його ефективність і конкурентоспроможність продукції, але й на імідж виробничого підприємства в цілому та його ринкову позицію.

Можемо сказати, що підвищення якості є одним з методів конкурентної боротьби, завоювання та утримання лідерських позицій на сучасному конкурентному ринку. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на неї та відповідно збільшенню суми прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, але і за рахунок вищих цін. Саме в умовах відкритої ринкової економіки, яка, безумовно, не є можливою без гострої конкуренції, проявляються фактори, які роблять якість необхідною умовою виживання товаровиробників,

критерієм результативності їх виробничої діяльності та навіть економічного добробуту країни в цілому.

Весь перелік дій, що забезпечують конкурентоспроможність продукції можна умовно поділити на дві частини: база та надбудова. Базова частина пов'язана з освоєнням нової та удосконаленням вже існуючої на підприємстві технології виробництва продукції. Надбудова – це заходи з управління якістю цієї продукції, в тому числі й системного управління, що базується на вимогах стандартів серії ISO 9000 і принципів TQM.

Саме управління якістю є, як відзначають більшість науковців, найголовнішим чинником, що впливає на конкурентоспроможність продукції. Деякі автори навіть пропонують розглядати поняття «якість» та «конкурентоспроможність», у відношенні до продукції, яка виробляється, як рівнозначні.

Слід зазначити, що підвищення якості та конкурентоспроможності продукції впливає на: підвищення продуктивності та ефективності суспільної праці; темпи та ефективність НТП; структуру виробництва і функціональний розподіл потужностей. Також забезпечує ефективне використання основних фондів; економію сировинних та енергетичних ресурсів, зростання ефективності інвестицій. Сприяє: повному задоволенню різнопланових потреб споживачів; виходу підприємств на світовий ринок, збільшенню обсягів експортної діяльності; формуванню іміджу підприємства як економічно стабільного та надійного партнера.

Висновки. У нас час динамічного та непостійного зовнішнього середовища питання конкурентоспроможності стоїть як ніколи гостро. Ми розуміємо, що без конкурентоспроможного продукту, який постійно вдосконалюється та покращується, компаніям неможливо ефективно функціонувати. Ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність продукту є його якість та система управління якістю. Покращення якості продукції є головним інструментом у закріпленні лідируючих позицій на ринку. Для покращення ситуації на українському ринку вітчизняним виробникам необхідно приділяти увагу управлінню якістю та підвищенню конкурентоспроможності їх товарів. Лише у такому випадку вітчизняні виробники зможуть закріпити міцне становище у конкурентному середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П. А. Орлов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 6. – С. 59-63.
2. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2013. – 167 с.
3. Момот О. І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць / О. І. Момот. – К., 2014. – № 5(37). – С. 133-138.

4. I I Khafizov, I G Nurullin Kazan Federal University. Product quality as the main factor of increase of competitiveness, 18 Kremlyovskaya street, Kazan, 420008, Russian Federation, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 240 (2017).

Костромін Артем,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
kostromin_artem@ukr.net
науковий керівник: **Данилюк В.О.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Kostromin Artem

COMPONENTS OF MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Актуальність. Система управління бізнес-організацією – це комплексна категорія, яка включає в себе багато елементів та підсистем. Метою системи управління є забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення поставлених цілей, тож система управління є основоположним елементом будь-якої організації.

Компоненти системи управління повинні бути взаємопов'язаними між собою, доповнювати один одного та бути спрямованими на досягнення загальної мети бізнес-організації.

Постановка проблеми. Система управління представляє собою сукупність підсистем, які відображають окремі аспекти управління: цілі, мету, функції, методи, принципи, органи управління, персонал, техніку і технологію, та призначенням якої є розроблення та реалізація управлінського впливу на операційну діяльність відповідно до об'єктивних законів загального розвитку [3].

Отже, вплив системи управління направлений на об'єкт управління з одночасною його трансформацією в бажаний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів, та складається з елементів, які об'єднані загальною ціллю функціонування.

Побудова ефективної та гнучкої системи управління є головним завданням менеджменту сучасного підприємства.

Результати досліджень. Дослідники виділяють різноманітні складові системи управління бізнес-організацією. Однак всі наполягають на існуванні керуючої та керованої підсистем, тобто суб'єкту управління та об'єкту управління.

У керуючу підсистему входять дирекція, менеджмент та інформаційні підрозділи, які забезпечують роботу керівної ланки. Керована підсистема — це функціональні підрозділи, що зайняті трансформаційним процесом [4]. Керуюча підсистема взаємодіє з керованою за допомогою прямого зв'язку, а керована підсистема надає керуючій зворотній зв'язок, щодо свого стану та поточних результатів.

Для того, щоб взаємодія суб'єктів та об'єктів управління була ефективною, вони повинні усвідомлювати спільну мету та цілі діяльності та виконувати свою роботу належним чином для їх досягнення, надавати вчасну та релевантну інформацію щодо завдань, результатів та поточного стану, бути достатньо гнучкими для своєчасної реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Щодо інших елементів системи управління у дослідників виникають розбіжності.

Науковець Веснін В.Р. у своєму посібнику виділяє наступні 4 групи складових системи управління [2]:

1. Органи управління (посади і підрозділи), сукупність яких можна охарактеризувати як суб'єкт управління;
2. Комунікаційні канали, за допомогою яких здійснюється взаємодія в системі управління;
3. Набір цілей, стратегій, методів, технологій, процедур, розпоряджень, що регламентують виконання управлінських дій, юридично закріплених норм і правил, у єдності складають механізм управління;
4. Матеріальну інфраструктуру управління.

У той же час в посібнику «Антикризове управління підприємством» виділені інші 4 групи складових, які поділяються на підсистеми та елементи.

Підсистемами є методологія управління, процес управління, структура управління та техніка управління [1].

Кожна підсистема містить певні елементи. Методологія управління складається з цілей, завдань, мети, принципів, закономірностей, методів та функцій управління. Процес управління містить технологію управління, комунікації, схему управління та інформаційне забезпечення.

Структура управління складається з таких елементів як функціональні структури, ОСУ та структура персоналу. Комп'ютерна техніка та оргтехніка, система документообігу є складовими техніки управління.

Підсистеми методологія управління та процес управління складають управлінську діяльність, в той час як структура управління та техніка управління — механізми управління.

Висновки. Можна зробити висновок, що система управління бізнес-організацією — це важливий елемент бізнес-організації. Хоча різні дослідники надають однакове трактування системі управління, складові цієї системи розділяють на різноманітні групи. Ці розбіжності зумовлені певними ознаками,

за якими здійснюється групування. Вони можуть варіюватися у різних дослідників.

Утім, незмінним залишається наявність таких обов'язкових складових як методологія, функції управління, цілі, завдання та мета, методи та технологія управління, суб'єкт та об'єкт управління, які взаємодіють за допомогою прямого та зворотного зв'язку. Ці елементи є основоположними і обов'язковими для кожної системи управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/60/4210.html> – Антикризове управління підприємством (2005).
2. Веснін В.Р. Менеджмент [Електронний ресурс]: посібник / В.Р. Веснін – Електрон. текст. дані – Москва: видавництво Проспект, 2015 – 613 с.
3. Грибов В.Д. Основи управлінської діяльності [Електронний ресурс] : посібник і практикум / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. – Електрон. текст. дані – Москва: видавництво Юрайт, 2018 – 335 с.
4. Устенко А.О. Система управління підприємством / А.О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. – 2014. – №10. – С. 97

Лазор Марія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Економіка підприємства»
lmaria26@ukr.net
науковий керівник: **Прохорова Є.В.,**
к.е.н., доцент

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ІТ КОМПАНІЇ У НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Lazor Mariia

DIRECTIONS OF IT COMPANY COSTS OPTIMIZATION IN AN UNSTABLE MARKET ENVIRONMENT

Актуальність. У сучасних ринкових умовах проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств набувають усе більшої актуальності. Успішна виробничо-господарська діяльність будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від своєчасного виявлення негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на його діяльність та розробки напрямів оптимізації витрат, спрямованих на нейтралізацію негативного впливу.

Постановка проблеми. Економічний струс та карантин на початку 2020

року ускладнили роботу всіх галузей і не обійшли стороною ІТ-ринок. Замовники в Україні та за її межами зазнають збитків і перебудовують свої бізнеси, а це змушує ІТ-компанії адаптуватися і готуватися до скорочення витрат. На сьогодні більша частина бізнесу прагне мінімізувати витрати, але до цього питання потрібно відноситися уважно. Невірно обрана стратегія скорочення витрат може привести до відтоку професійних та кваліфікованих кадрів, погіршення якості продукції, скорочення попиту.

Результати дослідження. Напрями скорочення витрат мають бути частиною загальної стратегії компанії, яка приймається стратегічним комітетом компанії або її керівництвом. Під стратегією компанії розуміємо систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, який містить 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 захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості[1]. Отже, необхідність пошуку компанією напрямів скорочення витрат викликана нестабільністю ринкового середовища та неповнотою інформації про її майбутній стан.

Основні рекомендації щодо скорочення витрат компанії:

1. *Програмне забезпечення.* Необхідно вести строгий облік всіх наявних в організації ліцензій на програмне забезпечення. Дуже часто ліцензійна наклейка на системному блоці стає нечитаною буквально через півроку. І якщо буде потрібно, наприклад, перевстановити операційну систему, то компанія вже не зможе виконати активацію і доведеться купувати нову ліцензію. Цих дублюючих витрат можна уникнути, якщо вести у себе базу даних по робочих місцях і номерам ліцензій програмного забезпечення, встановленого на них.

2. *Кадри.* Під час економічних криз завжди знижується плінність кадрів і можна бути спокійним за збереження наявного персоналу. Спрощується і пошук потрібних хороших фахівців за адекватні гроші. Фонд заробітної плати можна мінімізувати за рахунок залучення до роботи фрілансерів. В даному випадку компанії не прийдеться виплачувати заробітну плату співробітнику за bench (години, коли у співробітника не було проєктів протягом місяця).

3. *Навчання.* В середньому на підбір одного Junior спеціаліста ІТ компанія витрачає 300 \$, Middle – 500\$, Senior – 700\$. В залежності від розміру компанії вона може набирати до штату 5-15 нових співробітників за місяць. Одним із напрямів зниження витрат на рекрутинг є організація власних курсів програмування для молодих спеціалістів та студентів старших курсів технічних спеціальностей, що полягає в безкоштовному навчанні людей, щоб поповнювати власний штат якісними і лояльними фахівцями. Навчання в середині компанії спеціаліста з нуля та під свої потреби дозволить не тільки отримати спеціаліста, який підходить саме вашій компанії, але й зменшити витрати на рекрутинг.

Оскільки в кінці проведення курсів спеціалісти без досвіду з великою ймовірністю захочуть отримати роботу та професійно зростати разом з компанією.

4. *Vid CapEx до OpEx*. В умовах обмежених фінансових ресурсів можна спробувати перейти від капітальних витрат до операційних. Для ІТ-практики це означає не купувати програмне рішення і обладнання, а купувати їх як послугу. Наприклад, не купувати кольоровий широкоформатний принтер, а укласти договір на послугу друку [2].

Однією з пропозицій у відповідь на глобальність карантину та необхідність пошуку нових напрямів зменшення витрат є зміна формату роботи компанії. Ключові зміни, які ми пропонуємо запровадити для компанії:

- відкривати вакансії для віддаленої роботи;
- пропонувати практично усім своїм працівникам можливість вибору між офісною, гнучкою та повністю віддаленою робочими моделями з можливістю перейти на інший режим, коли їм потрібно;
- офіси перетворити на простори команд, де команди можуть зустрічатись та працювати разом.

У результаті прийняття запропонованих змін кожна команда матиме власний робочий простір для співпраці. І кожен працівник може вибрати той формат роботи, який підходить саме йому:

- офісний (office-based) – персональний робочий стіл надається, якщо працівник відвідує офіс більше 4 разів на тиждень;
- гнучкий (flexible) – співробітники бронюють столи у своєму командному приміщенні, якщо вони відвідують офіс 3 або менше разів на тиждень;
- повністю віддалений (fully remote) – колеги працюють віддалено і використовують спільний простір, коли це потрібно.

Трансформація робочого місця співробітників дозволить зменшити площу орендованого приміщення, та, відповідно, витрати на утримання офісу. Залучення до проєктів працівників, які працюють віддалено, зменшить собівартість витрачених ресурсів, при цьому вартість годин розробки замовнику буде виставлятися незмінною. Що дозволить значно зменшити собівартість проєктів.

Згідно з внутрішнім опитуванням української ІТ компанії N-iX, майже 16% співробітників хотіли б продовжувати працювати повністю з дому, тоді як 65% бажають поєднувати віддалену та офісну роботу. Варто відмітити, що з вересня 2020 року N-iX повідомила про перехід на новий формат роботи у відповідь на глобальну зміну робочих моделей, а також для забезпечення гнучкості та безпеки своїх працівників [5].

Висновки. Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання залежить від швидкості реагування на зміни зовнішнього

середовища та здатності знайти напрями оптимізації витрат, які підійдуть саме вашій компанії. Для вирішення задач одержання максимально можливого прибутку та зниження рівня поточних витрат розроблено рекомендації щодо оптимізації витрат різних напрямів: програмне забезпечення, кадри, рекрутинг, капітальні та операційні витрати. Всі ці заходи дозволять знизити собівартість продукції та внаслідок цього збільшити прибутковість підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гоцелюк Ю.Є. Напрями та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах [Електронний ресурс] / Гоцелюк Ю.Є., Янюк М.О, Мельник О.І. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/232.pdf>
2. Соломатіна Т.В. Вибір програми оптимізації витрат компанії в нестабільному ринковому середовищі [Електронний ресурс] / Соломатіна Т.В, Соломатіна Т.В // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/159.pdf>.
3. Щербатенко О. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні [Електронний ресурс] / Щербатенко О. // Na chasi. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/>
4. Чичуліна К.В. Сучасні методи управління витратами підприємства / К.В. Чичуліна, І.В. Король // Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles / Scientific journal «ECONOMICS AND FINANCE». – Agenda Publishing House, United Kingdom, 2016. – Р. 154–158.
5. N-іХ змінює формат роботи [Електронний ресурс] // European Business Association. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/n-ix-zminyuye-format-roboty-transformatsiya-ofisiv-viddaleniy-vakansiyi-ta-haby-po-ukrayini/>

Лізанець Ігор,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Менеджмент»
lisanets1998@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А.В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

КОНЦЕПЦІЯ LEAN SIX SIGMA: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ І СВІТІ

Ihor Lizanets

LEAN SIX SIGMA CONCEPT: FEATURES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE AND THE WORLD

Problem statement. The devaluation of the hryvna, inflation for Ukraine, improving the quality of products and services of Ukrainian companies and

implementing modern approaches such as Lean 6 Sigma , becomes one of the key issues, as its solution will help to create a favorable business environment in the middle countries, raise the efficiency of small and medium-sized businesses, embark on the path of economic development and significantly improve Ukraine's position in the world market, due to the war in the east of Ukraine.

Actuality. In modern conditions, there is a powerful influence of globalization processes on the development of national economies, their inclusion in a single economic and information and communication space, the constant variability of the environment in which organizations function and transform information into a key resource.

The results of the investigation. The methodology of Lean Six Sigma was the result of combining the methods of lean production (Lean), based on a reduction and acceleration of processes and 6 Sigma (Six Sigma), an improvement and increase customer satisfaction.

Why Lean Six Sigma?

There are several reasons why companies choose the Lean Six Sigma methodology to optimize their operations:

1. The implementation of Lean Six Sigma allows you to:
 - Accelerate processes by 20-70%;
 - Improve the quality of products and services by 20-40%;
 - Increase efficiency by 10-30%;
 - Significantly increase customer satisfaction.
2. Lean Six Sigma Method Training allows you to:
 - Effectively involve company employees in the process of optimization of activities and significantly increase their productivity;
 - To instill a culture of teamwork and sharing of information and knowledge;
 - Organize a process of continuous improvement at all levels of the company.

Let's look at the results and features of Lean Six Sigma implementation by leading companies in the world, namely Boeing (USA), New Balance (USA), Toyota Motor Corporation (Japan), General Motors, Ford, PepsiCo, PSA Peugeot Citroën, Honda, BMW, Hyundai, Tesla and others.

The following results in the implementation of lean manufacturing technology showed the factories of the company New Balance, specializing in the manufacture of sportswear and footwear:

- Reduction of the total production cycle time: from 8 days to 2 hours;
- Reducing the percentage of marriage from 3.65% to 0.7%;
- Achievement of the goal by the employees in the norm of time from 76,2% to 99%;
- Reduction of production area from 9300 square meters up to 6100 square meters;

- Increase in the number of pairs of shoes produced per person by 25%;
- Reduction of work in progress by \$ 500,000.

In addition to significant financial improvements, New Balance has been able to achieve customization / personalization of its product, than profitable in the mass production market. It was an important task for New Balance to stand out and offer the customer the best quality, as they lost their strong position at the level of the 80s, and in order to compete with leaders such as Nike and Adidas , a new approach was needed.

Lean manufacturing has taken root at New Balance plants . The company prioritizes building and maintaining a culture of continuous improvement that is expressed in:

- Introducing Toyota DNA;
- Thinking focused on problem solving;
- Daily "guide" meetings;
- Staged training / training program.

Conclusions. The Lean Six Sigma methodology is a solution for those who are accustomed to using the best practices, getting results when other market participants are still thinking about the feasibility of implementing a particular technique.

As practice shows, this concept is adopted by high-level specialists who achieve impressive growth rates, regardless of the initial conditions.

As we have seen, Ukrainian enterprises are much less in line with the Lean Six Sigma methodology, although their numbers have increased significantly lately.

In my opinion, the main reason that so few companies implement such methodologies is that most companies make many mistakes when implementing Lean Six Sigma. Typical errors that occur in domestic enterprises in the implementation of Lean Six Sigma we define:

- Misunderstanding of the role of management in the implementation of the Lean Six Sigma system (you must seek the support of management, otherwise you will feel considerable resistance from employees).
- Building a "System" that does not have the necessary flexibility.
- Starting implementation is not from the “basics” (it is necessary to conduct staff training in order to understand why the changes are needed and to be motivated).
- Jobs change, but habits do not change.
- Measure everything (collect data) but do not respond.
- Paralyzed analysis (an endless analysis of the situation, instead of continuous improvement).

- Stay unsupported (support from Lean Six Sigma implementation specialists).

In addition to these basic mistakes, it must be remembered that Lean Six Sigma should not be considered as a reduction in staff or cost of production. The main objective of Lean Six Sigma is to modernize the production system to maximize value by eliminating losses. That is, you should be prepared to redirect your resources solely to value-adding activities.

There is also a great temptation to take up the implementation of an instrument without deep analysis and understanding of the system. Without first adopting and understanding the Lean philosophy of employees involved in the process, certain tools are doomed to failure.

References

1. Quality management. Six Sigma Quality Management System [Electronic resource] - Access mode: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9797.html>
2. Lean6sigma electronic journal. [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.lean6sigma.org.ua/2011/06/0601a/>
3. Lean Global Network. An electronic journal. [Electronic resource]. - Access Mode: https://planet-lean.com/lean-delivery/?fbclid=IwAR0h9ZNieumx-JSO7KelyRKbWtfXiqAEY3IJH8RgsAJBZv-qsCYMj_cD9Hk
4. Worksection project blog. . [Electronic resource]. - Access mode: <https://worksection.com/blog/lean-six-sigma.html>
5. George M.L. Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed / M.L. George. - ASQ Quality Press, 2002.

Мота Олександра,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
olexandra.mota@gmail.com
науковий керівник: **Щербина О.В.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ТАРГЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Mota Oleksandra

TARGETING AS A MODERN TOOL FOR INCREASING THE SALES OF BUSINESS ORGANIZATION

Актуальність. З кожним днем купівля-продаж товарів або послуг через інтернет стає більш популярною. Людям простіше зробити декілька натискань і

придбати товар з доставкою, ніж йти в торговий центр і витратити на це більше часу. Це підтверджують дані платформи Statista, згідно з якою щороку роздрібні продажі в мережі Інтернет зростають на 20% [1]. Однак, глобальний роздрібний продаж зростає лише приблизно на 3,5% щороку. Як результат, на електронну комерцію з кожним роком припадає зростаюча частка роздрібних продажів. Якщо поточні тенденції збережуться, глобальна електронна комерція перевищить роздрібні продажі до 2036 року. А одним з ефективних маркетингових інструментів просування товару чи послуги на онлайн платформа є таргетинг.

Постановка проблеми. Коли світ охопила пандемія, бізнес-організації, для виживання на ринку, були вимушені розвивати інтернет-торгівлю та переорієнтовуватися на нові канали збуту, в тому числі через соціальні мережі. Враховуючи карантинні обмеження, люди стали менше виходити з дому. Як наслідок, традиційна реклама (в громадському транспорті, на банерах) втрачає свою ефективність, а кількість онлайн-покупок з доставкою зростає.

Бізнес-організації, щоб знайти в інтернет-потоці цільових клієнтів і донести до них інформацію про товар, потрібно правильно налаштувати аудиторію за різними параметрами. В цьому і полягає завдання таргетингу.

Результати дослідження. Мільйони людей по всьому світу користуються соціальними платформами. Згідно з дослідженням комунікаційної агенції PlusOne, тільки кількість українських користувачів у соцмережі Instagram в 2019 році збільшилася на 4,5% - до 11,5 млн, а у Facebook – на 7,7% - до 14 млн [2]. І саме на цих платформах зосереджені основні клієнти. Але щоб зацікавлені сторони дізналися про Ваш товар, потрібно правильно налаштувати цільову аудиторію.

Пошук наукових публікацій показав, що на сьогодні загальновизнаних підходів до визначення терміну «таргетинг» немає. Є загальновживані визначення: «таргетинг – це рекламний механізм, що дозволяє виділити зі всієї наявної аудиторії тільки ту частину, яка відповідає заданим критеріям, і показати рекламу саме їй» [3]; «таргетована реклама - це форма онлайн реклами, в якій використовуються складні методи налаштування пошуку цільової аудиторії відповідно до заданих параметрів, релевантними для рекламованих товарів або послуг» [4].

На зміст рекламного повідомлення та його ефективність впливає обраний фахівцем вид таргетингу: тематичний (просуває товари та послуги конкретної тематики), соціально-демографічний (робиться фокусування на окремих категоріях людей за віком, статтю, доходом, сімейним станом), часовий (зводиться до показів реклами лише в певні години часу) і гіперлокальний (за місцезнаходженням потенційного покупця) та поведінковий (збирає інформацію про сайти, відвідувані потенційним клієнтом та його покупки) [4].

Таргетинг працюватиме результативно і збільшить обсяги продажів підприємства за таких умов:

1. Підприємство працює в нішах з великою цільовою аудиторією. До них відноситься товарний бізнес (одяг, посуд, сувеніри, аксесуари, спортивна тематика), салони краси, ресторани, стоматології, освітні проекти тощо.
2. Товар є якісним, ціна відповідає якості та умови продажу є вигіднішими, ніж у конкурентів (наприклад, безкоштовна доставка кур'єром особливо користується популярністю в період пандемії).
3. Оформлення сайту, сторінки в соціальній мережі є креативним. Оскільки саме в ньому відбуватиметься продаж, то чим краще підприємство покаже продукт, вигідно виділившись серед конкурентів, тим вище буде конверсія.
4. Цільова аудиторія визначена правильно, проведений її моніторинг та аналіз.
5. Підприємство регулярно аналізує воронку продажів товару через сайт.

Важливо рахувати воронку продажів за рівнями:

- кількість людей, що побачило рекламу;
- кількість людей, що клікнули на неї і перейшли на сторінку (сайт);
- кількість людей, що добавили товар в «корзину» чи запитали стосовно нього. І якщо, наприклад, звернення будуть, а продажі нуль, то є 2 причини: або менеджер погано обслуговує потенційних клієнтів, або з таргетованої реклами приходить не цільова аудиторія і її потрібно переналаштувати.
- скільки з них придбали товар;
- скільки зробили повторну купівлю через проміжок часу.

Воронка допоможе побачити, на якому етапі потенційні клієнти зупиняються, де є проблеми, щоб працювати з слабкими сторонами, перетворюючи їх в сильні.

Не менш важливим є аналіз таргетингу конкурентів. Рекомендується моніторити конкурентів, дивитися як оформлені їхні сторінки, профілі, що вони публікують. Підприємствам потрібно відстежувати, якими методами просування користуються конкуренти. Аналізувати, що можна застосувати до власного підприємства для покращення умов продажу, а від яких ідей краще відмовитися.

Висновки. Отже, в сучасних умовах підприємства вимушені вивчати вимоги споживача, адаптуватися до мінливих ринкових умов та ситуації з пандемією з метою збереження або покращення своїх позицій на ринку. Також потрібно досліджувати конкурентів та аналізувати причини втрати потенційних клієнтів на щаблях воронки продаж. Враховуючи стрімкий розвиток Інтернет-платформ та їх стрімке використання для просування бізнесу та здійснення електронної комерції, важливо досліджувати сучасні інструменти просування та збуту продукції і послуг.

Таргетинг - це ефективний інноваційний рекламний інструмент, який набирає оберти і становить великий інтерес для підприємств. Такий механізм

дозволяє швидко і точно сфокусуватися на цільовій аудиторії бізнесу. А це означає, що підприємство може запропонувати споживачеві максимально персоналізоване рекламне повідомлення в період пандемії. А клієнт, пройшовши всі шаблі воронки продажів, зробити покупку. Таргетинг допоможе підприємству не лише збільшити кількість клієнтів і продажів, а й масштабувати бізнес та вийти на новий рівень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт німецької статистичної компанії Statista [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>
2. Офіційний сайт комунікаційного агенства PlusOne [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/647363.html>
3. О.С.Євсейцева. Таргетинг – цілеспрямований вплив на споживача. Електронний журнал «Економіка та держава» №3. С.: 107-113. – 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4287&i=18>
4. М.К. Карпова, А.А. Куренева. Гиперлокальный таргетинг как инновационный рекламный инструмент. Электронный научный журнал «Наука. Общество. Государство» №2 (30). – 2020. – С.: 220-227. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/giperlokalnyy-targeting-kak-innovatsionnyy-reklamnyy-instrument>

Наумович Юлія, Біленчук Анастасія

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

4 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»

Yulia.nauymovich@gmail.com

Bilenchuknastya@gmail.com

науковий керівник: **Осокіна А. В.**,

доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ TOTALQUALITYMANAGEMENT ЯК ГАРАНТІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Naumovych Yuliia, Bilenchuk Anastasia

APPLICATION OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT AS A GUARANTEE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANY

Актуальність. Підприємницька діяльність потребує постійного покращення усіх елементів своєї роботи, зокрема – якості продукції та надання послуг. Актуальним це питання залишається і для фармацевтичної галузі, адже активна конкуренція, високий рівень стандартів та вимог до продукції та усіх процесів її виготовлення вимагає від фармацевтичних компаній постійного

управлінського контролю щодо дотримання норм якості, та постійного перевершення власних можливостей. Ідея постійного покращення процесів на основі Total Quality Management (TQM) зародилась в Японії в XX ст. та з часом поширилась по всьому світу. Концепція всеосяжного управління якістю - це філософія управління, покликана постійно покращувати якість виготовленої продукції та підвищувати задоволеність споживачів. Хоча концепція TQM не був розроблений для фармацевтичної та високорегульованої промисловості, вона активно застосовується в практиці сучасного бізнесу. [5]

Саме тому можна стверджувати, що актуальність даної теми є дуже важливою та цікавою для дослідження на сучасному етапі розвитку виробничих та управлінських процесів.

Результати дослідження.

Постановка проблеми. На сучасному етапі стандартна та чітко визначена система управління якістю (СУЯ) для фармацевтичних компаній тісно пов'язана однією метою з саме принципами TQM. Саме тому, для детального розуміння процесу забезпечення сталого розвитку фармацевтичних компаній, доцільним є розглянути обидві концепції щодо контролю якості, та співставити їх для детального розуміння усіх необхідних аспектів в процесі забезпечення успішного функціонування компанії.[1]

Результати дослідження. Варто зазначити, що саме TQM має потужний зв'язок та впливає на сучасні передові виробничі практики (GMP), стандарти International Standard Organization ISO та рекомендації FDA ICH Q10 щодо фармацевтичних систем якості. Нова парадигма якості для фармацевтики, визначена вказівками ICH Q10, які роблять акцент на оцінку ризиків з подальшим направленням організацій до розвитку відповідно до вимог ISO 9001:2015, крім того вони прямо орієнтовані на застосування TQM.[2]

Загалом організаціям рекомендується виходити за межі використання контрольних списків GMP, щоб охопити практики TQM, які охоплюють життєвий цикл розробки продукту. Відповідно до цих вказівок, підприємства повинні дотримуватись таких принципів: [5]

- Якість вбудовується в процеси, а не покращується за допомогою додаткових випробувань або перевірок.
- Використання наукових знань супроводжує увесь життєвий цикл товару.
- Кількісне управління ризиками використовується для забезпечення ефективного прийняття рішень.
- Організації використовують програмне забезпечення СУЯ для забезпечення управління та передачі знань.
- В кожній галузі застосовується комплексний підхід до розробки, виробництва та якості.

Перелічені принципи є базовою основою для сталого розвитку фармацевтичних компаній, на які варто спиратись при розробці стратегії і

плануванні функціонування будь-якої фармакологічної компанії. Хоча відповідність стандартам FDA та ISO 9001:2015 є необхідністю, система, яка підтримує традиційні принципи TQM у фармації, має значення. Для забезпечення ефективної системи управління організація, окрім перелічених принципів TQM повинна також використовувати принципи системи управління якістю, такі як:[3]

1. Орієнтація на клієнта: використання баз даних та інформаційних систем може посилити залучення пацієнтів. Одна фармацевтична компанія, яка запустила цифровий супутній додаток для хворих на ревматоїдний артрит, зафіксувала збільшення продажів ліків на 8% .
2. Загальне залучення працівників: у академічному дослідженні 2015 року дослідники провели інтерв'ю та статистичний аналіз 40 великих європейських фармацевтичних компаній і виявили, що участь співробітників в удосконаленні якості товарів є важливим фактором, який має вагоме значення для реалізації й інших принципів СУЯ. Навчання, спілкування, розширення можливостей, винагороди є ефективними засобами спрямування робочої сили до отримання на якісних результатів [3].
3. Підхід, орієнтований на процес: Відповідно до ISO 9001:2015, «послідовні та передбачувані результати досягаються більш ефективно та результативно, коли вся діяльність на підприємстві виконується як один взаємопов'язаний процес». ISO заявляє, що управління, орієнтоване на процеси, підтримує постійне вдосконалення, передбачувані результати та ефективну роботу.
4. Інтегровані системи: система управління якістю складаються із системи управління взаємопов'язаними процесами. Для TQM необхідна прозорість протягом усього життєвого циклу продукту. Прозорість інформації може підтримуватись комплексним програмним забезпеченням СУЯ, яке відповідає стандартам GMP та ICQ10.
5. Стратегічний та системний підхід: рішення приймаються на основі точної документації щодо управління ризиками та чітких цілей якості.
6. Постійне вдосконалення: для фармацевтичних компаній постійне вдосконалення є найімовірнішим фактором виживання. Фармацевтична промисловість зазнає сильного тиску з метою задоволення суворих нормативних вимог та цінового тиску, розвиваючись відповідно до змін потреб споживачів.
7. Прийняття рішень на основі фактів: «прийняття рішень на основі фактичних даних» є одним із основних принципів ISO 9001:2015, який стверджує, що «рішення, засновані на аналізі, оцінці даних та інформації, швидше за все дадуть бажані результати».

Висновки. Система управління якістю є ключовим фактором для фармацевтичних компаній щодо створення суттєвого культурного зрушення, характерного для прийняття TQM. СУЯ повинна заохочувати організації виконувати вимоги ICH Q10 та GMP щодо універсальних принципів якості, таких

як орієнтація на клієнта, залучення працівників та підхід, орієнтований на процес. Для отримання максимально ефективного результату діяльності компаніям необхідно застосовувати скомбіновані принципи СУЯ та TQM, оскільки їх поєднання дає найпотужніший результат. Завдяки такому поєднанню, фармацевтичні компанії зможуть відповідати унікальним галузевим вимогам, прописаним стандартами GMP та одночасно формувати культуру постійного покращення та залучення персоналу до проєктів оптимізації процесів, проєктування продуктів, упорядкування робочого середовища.

Список літератури:

1. Doug Dean & Frances Bruttin. Productivity and the Economics of Regulatory Compliance in Pharmaceutical Production.
URL:https://www.pharmamanufacturing.com/assets/Media/MediaManager/Productivity_and_Compliance.pdf
2. Mohan, P. Pharmaceutical operations management, lean pharmaceutical manufacturing: gain efficiencies and maintaining compliance on the plant floor. Eli Lilly Company 2006.
3. Edward Griffith. Risk Management Programs for the Pharmaceutical Industry. Fujitsu Consulting. 2004. URL:<https://www.fujitsu.com/downloads/SVC/fc/wp/pharma-risk-mgmt.pdf>
4. World Health Organization. Quality assurance of pharmaceuticals : a compendium of guidelines and related materials. Vol. 2, Good manufacturing practices and inspection. – 2nd ed. URL:https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43532/9789241547086_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Corrigan J.P. The art of TQM. Quality progress. Vol.28 No7. pp 61-64.

Ніколаєва Світлана,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
nikolaevasvetlana1997@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А.В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Nikolaieva Svitlana

EVALUATION OF OPERATIONAL EFFICIENCY

Актуальність. Досягнення ефективності операційної діяльності є важливим завданням для динамічного розвитку компанії і досягнення якісного та ефективного сервісу, що відповідає вимогам клієнтів організації в умовах зростання конкуренції. Оптимальне використання ресурсів і усунення втрат в процесі випуску продукції і в інших видах діяльності компанії - головні

показники підвищення операційної ефективності підприємства. В умовах ринкових трансформацій одним із важливих завдань керівництва вітчизняних підприємств є вибір оптимальної системи оцінки ефективності операційної діяльності, що відображає актуальність теми дослідження.

Постановка проблеми. В сучасних умовах якісна оцінка ефективності операційної діяльності підприємства вважається основою для прийняття оптимальних управлінських рішень на стратегічному та тактичному рівнях. При цьому, основним завданням керівництва є формування оптимальної системи показників для оцінювання операційної ефективності бізнесу. Таким чином, головною метою дослідження поставлено розробку системи показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Результати дослідження. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства допомагає підприємцю визначити межі співвідношення досягнутих компанією результатів і необхідних для цього операційних витрат. На основі цього аналізу вибирається найкращий спосіб збільшення ефективності [3].

З урахуванням результатів дослідження існуючих теоретичних та практичних підходів щодо визначення сутності операційної ефективності вважаємо за доцільне запропонувати авторське визначення: ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексне відношення кінцевих результатів здійснення операційної діяльності бізнес-організації, що генеруються на ринку з метою задоволення споживчих потреб, до сукупних витрат ресурсів, що були сформовані протягом певного терміну часу. В роботах А. Ю. Соолятте, А. Н. Шмельової, Дж. Мартіна, Е. Нілі, Тімоті Дж. Челлі розгляд категорії «операційна ефективність» здійснюється через призму конкурентоспроможності та задоволеності вимог усіх зацікавлених сторін [4].

Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал). Ефективність операційної діяльності підприємства вважаємо доцільно оцінювати [2]:

- з використанням системи показників;
- на основі досягнення встановлених цільових орієнтирів бізнесу.

З урахуванням комплексності самого терміну «операційна ефективність», необхідно здійснити ідентифікацію системи показників, на основі яких можливо адекватно оцінювати стан справ у бізнесі, а також враховувати особливості галузевого розвитку суб'єкта господарювання. Зазвичай, показники операційної продуктивності є кількісними індикаторами, що супроводжують «виходи» організації [4]. Отже, до складу системи показників ефективності операційної діяльності фірми потрібно включати [2]:

- показники продуктивності операційної діяльності;
- показники, які відображають часові параметри операційного циклу;

- показники, які відображають якість «виходів» операційної системи;
- показники функціонування логістичної системи (матеріально-технічне постачання, управління всіма видами запасів, транспортування, збут);
- показники, які відображають взаємодію підприємства із ринковими суб'єктами (передусім постачальниками й покупцями).

Виходячи з вищезначеного, встановлена система показників також корелює із рівнями та підходами в контексті забезпечення й зростання операційної ефективності підприємства. Також, частина показників характеризується виключно фінансовим характером – і застосовується для характеристики розвитку підприємства в цілому, інші встановлені показники – специфічні [5]:

- а) характерні для здійснення виробничої та / або сервісної діяльності;
- б) потрібні для оцінювання ефективності операційної діяльності конкретного суб'єкта господарювання, з урахуванням його галузевої приналежності.

Оскільки йдеться про систему показників, які дають змогу визначити рівень операційної ефективності підприємства (порівняно із конкурентами, галузевими параметрами) або проаналізувати динаміку змін, ідентифікація конкретних показників має тісний зв'язок із такими відомими аналітичними інструментами як:

- 1) система КРІ виробничих (сервісних) підрозділів або підприємства в цілому;
- 2) збалансована система показників (Balanced Scorecard).

Висновки. В результаті дослідження найбільш відомих в теорії та практиці управління підходів до визначення поняття операційної ефективності можна зробити висновок, що дана категорія стосується як тих бізнес-процесів, що мають пряму дію в межах операційної системи, так й інших підсистем фірми, передусім, логістичної. Отже, операційна ефективність відображає результати процесів операційної діяльності (процесно-технологічний підхід), та розставляє акценти на результативному показнику функціонування підприємства в цілому (підхід на засадах локального ланцюга вартості організації), і відповідно відображає результат взаємодії суб'єкта господарювання із постачальниками та покупцями (підхід на засадах логістичного ланцюга поставок).

ЛІТЕРАТУРА

1. Александров В. В. Формування системи показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства / В. В. Александров, В. С. Курячий // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2015. - № 59. - С. 105-108. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_59_27
2. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: конспект лекцій / В. М. Кузьомко. - К.: КНЕУ, 2011. - 21 с.

3. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. - Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». - К.: КНЕУ, 2008. - 362 с.

4. Осокіна, А. В. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства / А. В. Осокіна, Ю. М. Чичкан-Хліповка // Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління. - 2015. - № 1 (6). - С. 46-56.

5. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Саричев Д. О. // Ефективність функціонування та економічний розвиток підприємства — 2012 — 136-143 с.

Подніглазов Кирило,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»

kirillrespons@gmail.com

науковий керівник: **Батенко Л.П.**,
професор кафедри менеджменту, к.е.н., проф.

AGILE - ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА РОЛІ В КОМАНДІ

Podnihlazov Kyrylo

AGILE - TECHNOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT: BASIC PRINCIPLES AND ROLES IN TEAM

Актуальність. На нинішньому етапі розвитку світу багато підприємств почали частіше застосовувати проєктний підхід у своїй діяльності. Управління проєктами базується на різноманітних концепціях, стандартах та інструментах, здійснюється комплексно відповідно до етапів життєвого циклу проєкту. Області проєктного менеджменту включають всі сфери діяльності організації - фінансову, кадрову, маркетингову тощо. Це зумовлює необхідність формування крос-функціональних команд і правильного розподілу обов'язків в командах, чому і сприяє методологія гнучкого управління проєктами Agile, принципи якої вперше було озучено в Agile manifesto. Agile-технології є новим етапом розвитку проєктного менеджменту, завдяки яким можна запобігти непрозорості процесів, неефективності управління та емоційного сплеску неякісних комунікацій. Термін «Agile» з'явився на початку 2000-х років в ІТ-індустрії, цей гнучкий інноваційний метод спричинив революцію у сфері розробки програмного забезпечення. Маніфест, що дав початок Agile-методу, був розроблений групою програмістів, які хотіли зрозуміти, які основні принципи та положення дозволять сформувати процес створення корисного та затребуваного продукту. Він включає в себе

чотири основних ідеї і дванадцять принципів ефективного управління проектами. Також слід додати, що в даний час існує багато Agile-підходів: Kanban, SCRUM, Extreme programming, Lean тощо, але всіх їх об'єднує відповідність 4-м базовим ідеям, описаним в тому самому Agile-маніфесті.

Agile-менеджмент є основою цінностей, принципів і практик, що дозволяє менеджерам на всіх рівнях планувати та проектувати роботу та створювати команди таким чином, щоб забезпечувати високу адаптивність бізнесу до мінливих умов ринку та бізнес-середовища[2]. Цей підхід застосовується для того, щоб підвищувати залученість клієнтів компанії, приймати зміни, ефективно взаємодіяти та сприяти досягненню результатів. За останні 15-20 років розуміння та впровадження цього методу значно збільшили рівень успіху в проєктній діяльності, покращили якість та швидкість виведення на ринок нових ІТ-продуктів, а також підвищили мотивацію та продуктивність проєктних команд.

Постановка проблеми. Дослідження актуальної проблеми формування адаптивної Agile-системи управління командною роботою зумовлено рядом факторів, зокрема [4]: максимізацією продуктивності праці; оптимізацією рівня самостійності та автономії командної роботи задля формування відчуття командної відповідальності за результат; зниженням ймовірності впливу негативних ризиків командної роботи; прогнозуванням успішності досягнення кінцевого продукту; підвищенням якості продукту та процесу його створення; прискоренням операційних і логістичних бізнес-процесів; реінжинірингом вітчизняних підприємств на інноваційний тип, орієнтованих на глобальний ринок (відповідно до євроінтеграційних процесів) згідно з інноваційно-інвестиційним кліматом тощо.

Результати дослідження. Agile-менеджмент - ітераційний метод планування та керування проектами і процесами[1]. Застосовується як ефективна практика організації праці невеликих груп (які роблять однорідну творчу роботу) в об'єднанні з їх управлінням комбінованим (ліберальним і демократичним) методом.

Agile підхід визначають як гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії команд, які самоорганізуються і складаються з фахівців різного профілю [6].

Разом із значним прискоренням темпів бізнесу і змінювався ринок інформаційних технологій, а питаннями розробки та впровадження Agile-методології у процес розробки програмного забезпечення займалися і займаються по сей день багато фахівців. Серед них: Джим Хайсмит, Майкл Кон, Кент Бек, Роман Пихлер, Джефф Сазерленд, Абдель Хаміда та Лейді. В Україні є практичні нароби у галузі проєктного управління з впровадженням Agile-методології у процес розробки програмного забезпечення, але поки що теоретичні розробки почали втілюватися не на всіх підприємствах та ще не набули такого широкого

поширення в ІТ галузі України.

Agile-менеджмент намагаються впровадити переважно компанії, діяльність яких здійснюється в умовах швидких та непередбачуваних змін, для того щоб виробити найбільш ефективну стратегію, яку можна успішно використовувати та швидко змінювати для вирішення проблем та підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Особливо бурхливе застосування Agile-менеджмент має в компаніях, які працюють в сфері високих технологій [5].

Представимо головні принципи Agile-технології: найвищим пріоритетом є задоволення потреб головного стейкхолдера, завдяки регулярній і своєчасній поставці цінного програмного забезпечення; зміна вимог вітається, навіть на пізніх стадіях розробки; працюючий продукт слід випускати якомога частіше; протягом всього проекту розробники і представники бізнесу повинні щодня працювати разом; над проектом повинні працювати мотивовані професіонали; безпосереднє спілкування є найбільш практичним і ефективним способом обміну інформацією; працюючий продукт - основний показник прогресу; інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати один і той же ритм постійно; постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проекту; простота - мистецтво мінімізації зайвого клопоту - вкрай необхідна; найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у самоорганізованих команд; команда повинна систематично аналізувати можливі способи поліпшення ефективності і відповідно коригувати стиль своєї роботи [6].

На відміну від класичних водоспадних моделей, гнучкі методології управління проектами, що базуються на цінностях і принципах Agile маніфесту, основними пріоритетами в управлінні проектом визначають людей та їх взаємодію для створення продукту на основі співробітництва з замовником, з урахуванням їх відкритості до змін, на протигагу бюрократичному дотриманню планів та постійних узгоджень. Відкритість до змін обумовлена тим, що в більшості випадків на початку проекту замовнику складно сформулювати вимоги до продукту, до того ж впровадження процесів автоматизації може змінити початкові вимоги до нього. Гнучкі технології націлені на подолання очікуваної неповноти вимог та їх постійних змін.

Agile-методи, в тому числі Scrum, додержуються старої істини – постійні тільки зміни. Scrum - це методологія (фреймворк) управління проектами з певним і обов'язковим до виконання зводом правил [3]. Емпірична природа Scrum відмінно пристосувала Agile-методологію до стрімкої адаптації по впровадженню різних нововведень та інновацій в управлінні комунікаціями на підприємстві.

Scrum- команди формуються виключно з різнопланових фахівців для вирішення будь-якої задачі проекту. Основа методології планування в Scrum складається з коротких ітерацій-спринтів по 1-2 тижні. Перед початком кожної ітерації команда формує список частин функціоналу, які повинні бути розроблені

протягом спринту. В Scrum є ролі, ритуали і артефакти.

До основних ролей методології Scrum в Agile-команді відносяться:

1) Scrum Master – Це одна з найважливіших ролей в методології. Scrum Master, що опікується всіма процесами в проєкті. Scrum Master відповідає за успіх використання інструментів. По суті, Scrum Master є інтерфейсом між менеджментом і командою. Основними обов'язками Scrum Master є – атмосфера довіри, пошук цінностей продукту, усунення перешкод, дотримання практик і процесу в команді, посилене навчання на всіх етапах та розширення бачення видимих проблем і відкритих питань.

2) Product Owner – це людина, яка відповідає за розробку продукту. Як правило, це product manager для продуктової розробки, для внутрішньої розробки і представник замовника для розробки на замовлення. Product Owner є єдиною точкою прийняття остаточних рішень для команди в проєкті, саме тому це завжди одна людина, а не група. Обов'язки Product Owner є такими: відповідає за формування конкретного виду продукту, координація продукту, взаємодія з командою і замовником. Product Owner ставить завдання команді, але він не має права ставити завдання конкретному члену проєктної команди протягом до кінцевого результату.

3) Team – команда. В методології Scrum команда є головною. Команда бере на себе зобов'язання по виконанню обсягу роботи. Робота команди оцінюється як робота єдиної групи. В Scrum внесок окремих членів проєктної команди не оцінюється, так як це руйнує самоорганізацію команди. Обов'язки Team: відповідає за оцінку всіх елементів продукту, прийняття рішень по дизайну, відповідає за результат перед власником продукту та відслідковує власний прогрес (разом зі Scrum Master). Розмір команди обмежується розміром групи людей, здатних ефективно взаємодіяти між собою.

Для створення атмосфери успішності в Scrum-команді зводиться до мінімуму зміни в її складі. Щоб група людей перетворилася в згуртовану команду, потрібен час. Необхідно створити тісно спаяний колектив, члени якого довіряють один одному, ефективно працюють разом. Якщо зміниться склад команди, процес побудови починається заново і в результаті знижуються продуктивність і самоорганізація. До того ж потрібно встановити довгостроковий зв'язок між Scrum-командою і її продуктом. Кожен продукт повинен розроблятися однією або декількома відданими йому командами. Це не тільки полегшує навчання, а й спрощує розподіл людей і ресурсів [4].

Ітеративно-інкрементальний підхід, який характеризується послідовністю коротких циклів – ітерацій, кожна з яких нагадує міні-проєкт, вимагає команди, яка здатна до самоорганізації, тобто команди, що сама вирішує, як досягти мети. До того ж, для того, щоб співробітники могли допомагати і підміняти один одного, члени команди повинні володіти більш ніж однією компетенцією, необхідною для реалізації проєкту. Але одна з особливих якостей такої команди

полягає у готовності і бажанні брати на себе відповідальність. Відповідальність «командних гравців» перетворюється на основний ключовий показник ефективності Agile-команди. Злагодженість роботи ІТ-команди набуває особливої значущості, оскільки деякі дії, що важливі для успіху проєкту, можуть бути реалізовані тільки завдяки ініціативі та ентузіазму співробітників. Як зазначають консультанти, формалізація відносин в компанії може призвести до втрати ключових розробників.

Висновки. Таким чином, основна перевага Agile-управління – це гнучкість. Невеликі кроки і готовність до змін дозволяють швидко адаптуватися до динамічних умов. Ризики і витрати знижуються до мінімуму, так як більше не потрібно міняти стратегію підприємства. Як можна прослідкувати, що не дивний той факт, що зараз такий підхід набирає широких обертів та здебільшого популярний в ІТ-підприємствах. Однією із причин переходу із традиційних на гнучкі моделі управління проєктними командами є орієнтація останніх на продукт та людей, а не на необхідність високого ступеня документації процесу розробки. Загалом, одним із ключових критеріїв ефективної роботи проєктної команди є постійна комунікація із зацікавленими сторонами, автономія та самокерованість при прийнятті рішень у процесі виконання окремого завдання. Водночас, в останні десятиліття Agile-технології стали доволі популярними та поширеними в усьому світі, що має стимулювати і вітчизняні компанії до більш інтенсивного переходу від класичної, але малоефективної високоформалізованої моделі управління проєктами до гнучких методологій Agile.

ЛІТЕРАТУРА

1. Джефф Сазерленд. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. 2017. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://e-bookua.org.ua/proza/1377-navchis-robiti-vdvich-blshe-za-menshiy-chas-sazerlend-dzh.html](http://e-bookua.org.ua/proza/1377-navchis-robiti-vdvich-bilshe-za-menshiy-chas-sazerlend-dzh.html)
2. Черных Е. А. Agile project management—новый подход к управлению инновационными проектами / Е. А. Черных // Менеджмент качества. — 2008. — No. 2.
3. Данчук В.Д. Специфіка впровадження Agile методологій для проєктів розробки програмного забезпечення / В.Д. Данчук, Д.В. Луцюк // Вісник Національного транспортного університету. - 2011. - № 24(2). - С. 346-350.
4. Кон М. Scrum: гнучка розробка ПЗ / Майкл Кон. – М.: «Вільямс», 2011. – 576 с.
5. Савицький А.Й. Дослідження процесу розробки програмного забезпечення при використанні паралельного послідовного підходу / А.Й. Савицький, А.С. Петров // Міжвідомчий науково-технічний збірник «Адаптивні системи автоматичного управління». – 2014. – 2 (25). – С. 53-58.
6. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development [Електронний ресурс] / Jim Highsmith. – 2001. – Режим доступу : <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>

Поліщук Дарина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
daryna.ppp@gmail.com
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Polishchuk Daryna

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MARKETING STRATEGY OF A
PHARMACEUTICAL COMPANY**

Актуальність. Сучасний український фармацевтичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції та ціновою еластичністю попиту. В таких жорстких умовах підприємства-експортери фармацевтичної продукції змушені постійно підвищувати ефективність маркетингової діяльності, що дозволить їм нівелювати фактор ціни та звернути увагу споживача на свій продукт. Правильна оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства та стратегічно орієнтоване управління нею допоможе таким підприємствам пристосуватися до конкурентної боротьби на українському фармацевтичному ринку з великою кількістю локальних компаній та підвищити результативність бізнесу. Саме тому тема підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства набуває неабиякої актуальності.

Постановка проблеми. Основною метою фармацевтичного підприємства є задоволення потреб споживачів відповідно до гуманних інтересів суспільства на основі пошуку можливостей створення нових продуктів, які більшою мірою задовольняють потреби споживачів. З метою збільшення своєї частки на фармацевтичному ринку підприємство використовує дії з просування товарів за рахунок зміни позиціонування, зниження ціни, укріплення збутової мережі, проведення заходів стимулювання збуту. Специфіка споживчого попиту на фармацевтичні засоби, галузеві особливості, висококонкурентне середовище зумовлюють необхідність в ефективному управлінні маркетинговою стратегією фармацевтичного підприємства для покращення або утримання своїх позицій на ринку.

Результати дослідження. Просування лікарських засобів на ринку здійснюється за допомогою системи маркетингових комунікацій, яка охоплює будь-яку діяльність фармацевтичної компанії, спрямовану на інформування, переконання і нагадування споживачам про свої продукти, стимулювання їх

продажів та створення позитивного іміджу компанії в очах громадськості.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства першим кроком повинно бути проведення стратегічних маркетингових досліджень, таких як SWOT-аналіз, маркетинговий аудит, аналіз бізнес-середовища, ефективності маркетингу, конкурентів. Ґрунтовний, послідовний аналіз дозволить спрогнозувати стратегічні напрями (місія та цілі) і на основі сегментування та позиціонування сформулювати ефективні маркетингові стратегії.

При розробці маркетингової стратегії підприємства необхідно враховувати специфіку ринку, на якому функціонує компанія. Наприклад, для українського ринку важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність фармацевтичної компанії є: наявність продуктів, що відповідає європейським стандартам; пропонування фармацевтичних засобів на основі ґрунтового маркетингового аналізу; висока якість, ефективність, підтверджені довготривалими медичними дослідженнями, та безпечність товару; зручність для пацієнта: форми випуску товару; комплексність пропозиції, тобто максимальне задоволення потреб клієнта; висококваліфіковані медичні представники; присутність товару в усіх ланках аптечних мереж; відповідний маркетинговий бюджет та розгалужена системи дистрибуції; поінформованість лікарів-прескрайберів; використання оптимальних методів просування товару; відповідність ціни товару ціновому діапазону, привабливому для цільової аудиторії [1].

Український фармацевтичний ринок цікавий ще тим, що для просування продукції на ньому все ще використовуються методи неетичної промоції, що є давно забороненими у європейських країнах. Тому дедалі частіше при формуванні маркетингової стратегії менеджмент фармацевтичних компаній обирає принципи соціально-етичного маркетингу, що в довгостроковій перспективі дозволить отримати навіть більші прибутки та сформувати позитивний імідж компанії в очах стейкхолдерів, зокрема споживачів.

Цінова політика вважається вирішальним інструментом маркетингу на фармацевтичному ринку. Рівень цін вважається надійним індикатором рівня конкуренції. У фармацевтичній галузі цінова конкуренція виникає не лише між виробниками, а й між дистриб'юторами і аптеками. Основною стратегічною метою компанії має бути встановлення контролю як над оптовими цінами, так і над роздрібними, так як від першої ціни залежить її виручка, а друга впливає на позиціонування продуктів [2].

Наступним стратегічно важливим напрямком є розвиток служби медичних представників, тобто системи персональних продажів. Реалізуючи маркетингову політику підприємства, медичні представники консультують фармацевтів та лікарів і надають їм повну та об'єктивну інформацію про продукцію підприємства. Вони відіграють надзвичайно важливу роль в просуванні

препаратів. Необхідний рівень продажів (показник ефективності просування продукції) може бути досягнутий шляхом збільшення кількості медичних представників [3].

Персональні продажі, тобто робота медичних представників, є основним способом для просування рецептурних препаратів, а обсяги продажів категорії безрецептурних препаратів більшою мірою залежать від інструментів стимулювання збуту. При плануванні заходів стимулювання збуту потрібно визначити ціль стимулювання, обрати необхідні засоби, розробити відповідну програму, забезпечити контроль над її виконанням та оцінити ефективність проведених заходів щодо стимулювання продажів [4, с.4-8].

Ефективним інструментом для підвищення рівня продажів та покращення видимості компанії є запуск на ринок нових препаратів. Для багатьох категорій фармацевтичних товарів саме нові препарати слугують джерелом зростання продажів компанії та збільшення її долі ринку. Вони дозволяють виділити товари на полиці в торговій точці, вийти з новою комунікацією до фармацевтів/лікарів, виокремитися серед конкурентів та запустити нову рекламну кампанію. Разом з тим запровадження європейських виробничих стандартів та покращення якості продукції дозволить вітчизняним фармацевтичним підприємствам конкурувати із західними постачальниками.

Висновки. Отже, підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства фармацевтичної галузі повинно ґрунтуватися на аналізі ринкового середовища та ефективності поточної маркетингової стратегії. При формуванні удосконаленої стратегії мають бути враховані фактори, які визначають конкурентоспроможність компанії на українському ринку. При цьому пріоритетність надається таким напрямкам, як політика цін, розвиток служби медичних представників, застосування релевантних інструментів стимулювання збуту та запровадження продуктових інновацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сай Д.В. Маркетингові стратегії підприємств на фармацевтичному ринку: автореф. дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 21 с.
2. Фролова В.Ю. Напрями формування маркетингових стратегій просування лікарських засобів на конкурентному ринку / В.Ю. Фролова. - Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2012. - №2. - С. 245-248.
3. Мнушко З.М. Фармацевтична діяльність / З.М. Мнушко, М.М.Слободянюк [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.pharmacencyclopedia.com.ua/article/309/farmaceutichna-diyalnist>
4. Шульгіна Л.М. Особливості фармацевтичного маркетингу: стратегічний аспект / Л.М. Шульгіна. - Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2012. - №4. - С. 112-114.

Родіонова Катерина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
wrkatia@gmail.com
науковий керівник: **Лазаренко Ю.О.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

Rodionova Katia

TYPES OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES AND PRACTICAL EXAMPLES OF THEIR IMPLEMENTATION

Актуальність. У сучасних умовах господарювання для кожного підприємства гостро постає питання підтримки високого рівня конкурентоспроможності на ринку. Суб'єкти господарювання прагнуть займати лідируючі позиції в галузі та забезпечувати високий попит серед споживачів. Для цього бізнес-організації повинні весь час розвиватися і щоразу пропонувати клієнтам унікальну цінність, адже на сьогоднішній день рівень конкуренції в світі дуже високий. Відповідно, якщо організація не розвивається, вона не здатна мати успіх на ринку у довгостроковій перспективі. Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що об'єктивний вибір і подальша імплементація стратегії розвитку бізнес-організації є запорукою її успішного функціонування.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день питання розвитку та удосконалення діяльності є актуальним для всіх бізнес-організацій. Потреби людства весь час зростають і щоб задовольняти безмежні запити споживачів необхідно не тільки підтримувати діяльність організації на відповідному рівні, але й весь час розвиватись, перш за все за рахунок розробки та впровадження стратегій розвитку. Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних підходів до типології стратегій розвитку бізнес-організації та висвітлення практичних прикладів їх впровадження.

Результати дослідження. Опрацювання наукових джерел за проблематикою дослідження дозволяє дійти висновку, що найбільш поширеними стратегіями розвитку є так звані базові стратегії [1]. Ці стратегії описують чотири різні підходи до зростання організації та пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, технологія, галузь, положення фірми усередині галузі. Кожен із зазначених елементів може знаходитися в одному із двох станів: існуючий стан або новий стан [1]. З управлінської точки зору важливо розуміти, що перш ніж застосовувати будь-

яку стратегію, потрібно чітко сформулювати мету, а вже потім виходячи із організаційної мети, формулювати стратегію, ухвалювати управлінські рішення та планувати комплекс дій щодо їх впровадження.

У науковій літературі виокремлюють такі основні типи стратегій розвитку: стратегія концентрованого росту, стратегія інтегрованого росту, стратегія диверсифікованого росту [2]. У свою чергу кожен із зазначених типів поділяється на декілька підтипів. Розглянемо детальніше підтипи даних стратегій.

Так, *стратегія концентрованого росту* базується на удосконаленні або виробництві нового продукту, не змінюючи галузі. За такої стратегії організація шукає можливості поліпшення своєї позиції на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок. Підтипами стратегії концентрованого росту є стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку продукту [1-3]. Стратегія посилення позицій на ринку спрямована на розширення та завоювання нових позицій на існуючому ринку збуту. Це досягається за рахунок інтенсифікації рекламних кампаній, проведення акцій для споживачів тощо. Цю стратегію, на прикладі туристичних компаній, можна реалізувати за рахунок розробки більш привабливих екскурсійних маршрутів, збільшення витрат на рекламу туристичних послуг [4]. Стратегія розвитку ринку передбачає пошук нових ринків для вже існуючого продукту. Це може відбуватися шляхом відкриття філій в інших містах і країнах або освоєння нової галузі, у якій можна застосовувати наявний продукт. Яскравим світовим прикладом комбінування елементів зазначених стратегій є автомобільний концерн «Volkswagen AG», керівництво якого свого часу прийняло рішення про придбання контрольних пакетів акцій інших компаній цієї галузі. Зараз концерн є одним із найбільших світових автовиробників. Сьогодні до складу «Volkswagen Group» входять ще 12 самостійних марок, які охоплюють як преміум-сегмент автомобільного ринку, так і більш економні варіанти. Таким чином, застосовуючи дану стратегію розвитку компанія розширила свій вплив на ринку та охопила кожен його сегмент [5].

У свою чергу, стратегія розвитку продукту передбачає удосконалення наявного продукту (за рахунок розширення асортименту, підвищення якості, зміни пакування тощо), або ж виробництво нового продукту на вже освоєному ринку. Прикладом даної стратегії є компанія «Apple Inc.», яка щороку оновлює власний асортимент смартфонів та програмного забезпечення.

Наступною є *стратегія інтегрованого росту*, яка пов'язана з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. У межах даної стратегії можна виокремити два підтипи: стратегія зворотної інтеграції та стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції [1-3]. Стратегія зворотної інтеграції передбачає розбудову організації за рахунок посиленого контролю постачальників, а також за рахунок відкриття філій, які будуть займатися постачанням необхідних ресурсів. Як наслідок, організація стає більш незалежною від зміни цін на

сировину та від постачальників. Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції спрямована на освоєння посередницької ніші. Зростання організації забезпечується у такому випадку придбанням посередницького бізнесу, або за рахунок посилення контролю над діяльністю посередників. Дану стратегію доцільно застосовувати у тому випадку, якщо організацію не влаштовує якість структур продажу та систем розподілу товару.

Як приклад можна зазначити компанію «Tesla», що використовує вертикальну інтеграцію, спрямовану як у напрямку постачальників, так і кінцевих споживачів. Випереджаюча вертикальна інтеграція проявляється в тому, що автомобілі компанії продаються тільки через сайт компанії, виняток становлять деякі штати США, де продаж через посередників є обов'язковим. У всіх інших регіонах, де «Tesla» веде діяльність, не використовуються послуги посередників для продажу автомобілів [6].

Наступною стратегією є *стратегія диверсифікованого росту*, яка полягає в освоєнні нових сфер бізнесу. Дана стратегія доцільна для запровадження, коли організація повністю освоїла свій ринок та реалізувала всі можливості просування свого продукту. У межах цієї стратегії можна виокремити стратегії концентричної, горизонтальної та конгломеративної диверсифікації [1-3].

Стратегія концентричної диверсифікації спрямована на пошук та використання можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі, тобто розширення наявного виробництва для випуску нового продукту. Яскравим прикладом є корпорація «General Motors», яка відрізняється від конкурентів найвищим рівнем концентричної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля. Також прикладом запровадження даної стратегії можна вважати початок виробництва не лише смартфонів, а й планшетів та портативних медіаплеєрів на розробленій операційній системі в компанії «Apple Inc.».

Стратегія горизонтальної диверсифікації спрямована на пошук можливостей удосконалення на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології, відмінної від тієї, що вже використовується. Прикладом може бути організація, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування [4]. Стратегія конгломеративної диверсифікації має на меті розширення бізнесу за рахунок нових технологій на новому виробництві для нового продукту й нового ринку. Такий вид диверсифікації є найскладнішим та потребує найбільших фінансових витрат.

Висновки. Дослідивши теоретичне питання типології стратегій розвитку бізнес-організацій можна зробити висновок, що базовими стратегіями є стратегія концентрованого росту, стратегія інтегрованого росту та стратегія диверсифікованого росту. Стратегія концентрованого росту зосереджує свою увагу на розширенні та завоювання нових позицій на старому ринку збуту.

Стратегія інтегрованого росту робить акцент на зміні самої організації всередині галузі. Стратегії диверсифікованого росту використовують організації, які повністю освоїли свій ринок та реалізували свої можливості. І саме ця стратегія базується на освоєнні нових сфер діяльності. Отже, існують різноманітні типи стратегій розвитку бізнес-організацій. Кожне підприємство самостійно обирає ту чи іншу стратегію, залежно від ситуаційних чинників. В практиці діяльності компаній нерідко зустрічається поєднання різних типів стратегій. Стратегії розвитку допомагають бізнес-організаціям удосконалювати власну діяльність, що призводить до зміцнення іміджу та позицій на ринку та забезпечення високої конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – Київ, 2016 – 225 с.
2. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами / О.П. Пащенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf
3. Боярська М.О. Аналіз стратегій розвитку підприємства / М.О. Боярська // Випуск 5. – 2015. – с. 307. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>
4. Саух І.В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств / І.В. Саух // Вісник ЖДТУ // № 4 (82) – 2017 р.
5. Артеменко Л. П. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації / Л.П. Артеменко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>
6. Мовсесян Э.К., Анохин М.Е. Стратегии вертикальной интеграции компании «Tesla»: теория, практика, результаты / Под общей редакцией Э.К. Мовсесян и М.Е. Анохина // Журнал «Стратегии бизнеса». – Том 8. – № 7. – 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/657/552>

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / INNOVATIONS IN MANAGEMENT

Nino Kiburia

Sulkhan-Saba Orbeliani University

3th year, specialty "Business and Tourism"

n.kiburia@sabauni.edu.ge

Mentor: **Tavartkiladze Marine**

Professor, Faculty Business and Tourism, Sulkhan-Saba Orbeliani University

RISKS OF MODERN MANAGEMENT- APPLICATION ZOOM

The global pandemic has made even more visible the need to introduce new managerial approaches in the current period. Today, this process is unimaginable without digital programs, and the purpose of our research is to analyze the difficulties and opportunities of such a program. Our daily meetings have been replaced by virtual communication and, in particular, the video conferencing platform Zoom has become an integral part of almost all of us.

The careers of many entrepreneurs begin in the United States. The founder of "Zoom" is no exception in this regard. He was denied a US visa almost 10 times, but he did not give up and eventually achieved his goal. Upon arriving in the Promised Land, he had almost no knowledge of English, worked tirelessly for several years, and believed that he would reach his goal. The idea of creating a new platform was still born in China when Eric traveled 10 hours by train to see his girlfriend. The young boy just thought about what would be a wonderful device that would easily connect a loved one and at the same time be fun, Zoom is known for its virtual backgrounds that allow a person to appear as if they are attached from the beach or even from a golden gate.

Like all entrepreneurs, neither Eric's idea became easily accepted. Silicon Valley's only Chinese-American program was rejected by Cisco, prompting Eric to resign. As he says in one of the interviews: "Cisco made a mistake. "Three years after I left, they realized that I was telling the truth." Despite numerous denials, he continued to work. He knew he had a difficult way to go, but he knew better that he regretted his inaction.

At the time there was a Cisco WebEx app on the market that was not perfect but tried to survive because competitiveness was low. Eric One has been listening to WebEx users for a long time and realizing that none of them were happy. He began researching problems, summarizing all the information, and creating a program that, along with all the other benefits, solves customer problems. In 2011, he raised \$ 3 million, and in 2 years created the Zoom app. It is important to know that Zoom first included video inclusions, unlike Skype, which first loaded the app with audio capabilities and then with video. The app was very popular from the beginning, soon

the number of Zoom users exceeded one million, and in 2014 the app united 10 million people.

Zoom with its offers, thanks to technically diverse and simple operations, quickly gained the trust and loyalty of consumers. Therefore, it is not surprising, along with the existence of other applications, why the world chose to use Zoom during an epidemic. When we talk about the success of Zoom, it is necessary to mention the involvement of the owner in the first years of the existence of the application. Eric personally contacted all users who refused to use Zoom and investigated the reasons. He is also an extraordinary leader - according to employee estimates, he holds a 99% rating. Eric One was named CEO of the Big Company of the Year by Glassdoor in 2018. The company has more than 30,000 corporate clients, including: Samsung, Uber, Walmart, Capital One, etc. As the company said in an official letter, Zoom pays great attention to user security, personal information and protection. Even during the Covid-19 pandemic, they work full-time to ensure that hospitals, universities, schools and other institutions are operatively connected to each other. Eric Joon, founder of ZOOM, an online conferencing service, made \$ 5.2 billion in one day, and his fortune reached \$ 22 billion.

ZOOM shares rose 32% after the quarterly earnings data of the company was published on Monday, December 31, 2019. Its revenue increased by 335% in the last quarter. The company's net profit was nearly \$ 186 million. ZOOM customer base has increased by 458% compared to 2019 data and their number has reached 370,200 companies. Notably, since January 31, 2020, the value of zoom shares has doubled, at a time when the s & p 500 has lost about 30% over the same period, while the nasdaq has lost about 26%. However, according to a survey conducted by the analytical platform of the sensor tower, the number of zoom downloads increased by 109%. Zoom is a video conferencing platform used primarily by large organizations and educational institutions. For reference, zoom held its ipo on the nasdaq stock exchange in April 2019. As a result, it attracted \$ 350 million and the company's market value at that time exceeded \$ 10 billion.

The "Zoom" application, which is used by millions of people, companies, universities, public schools during the fight against the coronavirus pandemic, is also used by the governments of different countries, as some of their members are in self-isolation due to the coronavirus. The U.S. Federal Bureau of Investigation says there have been two cases where an unidentified person was nicknamed "Zoom bombing" during the training process. This is why the Federal Bureau of Investigation warns citizens and companies to refrain from using the app. SpaceX has refused to use Zoom due to security concerns.

Earlier, the Boston office of the US Federal Bureau of Investigation issued a warning about Zoom and urged users not to share the meeting link and not to make it public. The call came after two unidentified individuals broke into a school lesson session. The main problem with Zoom was that too many online meetings that took

place with this program became public. Hackers and people with some malicious intent could easily hack into these meetings, enter the meeting and share pornography or some other material that was offensive, and so on. Although there are other alternatives to online space, Zoom is preferred because of its flexibility. The program can accommodate more than 100 people, so schools, universities in the US and Europe have started using Zoom because of this.

GoToMeeting and Cisco Web ex programs, which also have free platforms, are safe and in high demand for online meetings or conferences, but with some limitations. A similar service is offered by another platform, Microsoft Teams, which allows you to correspond, share files, arrange video and audio conferences with the team, as well as create groups.

As a result of the desk research of digital platforms, the paper identifies the challenges in this area and makes recommendations for new managerial approaches.

REFERENCE

6. Drucker Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N. Y., Harper & Row, 1974.
7. Drucker Peter F. People and Performance. London. Heinemann, 1973.
8. J.D. Meier. How To Use Threat Modeling to Explore Threats and Countermeasures. 2020, <https://jdmeier.com>
9. James Heskett. Are Technology Companies Ripe for Disruption? 2020 <https://hbswk.hbs.edu/item/are-technology-companies-ripe-for-disruption#comments>
10. <https://www.pocket-lint.com/apps/news/151426-what-is-zoom-and-how-does-it-work-plus-tips-and-tricks>
11. <https://www.republicworld.com/technology-news/apps/10-best-alternatives-to-zoom-app.html>
12. <https://clickup.com/blog/zoom-alternatives/>
13. <https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Information%20Technology>

Mazokha Mariia,

Kyiv National Economic University

named after Vadim Hetman

2nd year, specialty "International Economics"

marutza1421@gmail.com

mentor: **Sobolieva T.O.,**

Associate Professor of Management, Ph.D., Associate Professor

BUSINESS DIGITALIZATION AND WAYS TO ACHIEVE IT

As Gartner defines it, digitalization or digital transformation is “the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities” [1]. Digitalization moves beyond digitization, leveraging digital

information technology to entirely transform a business' processes — evaluating, reengineering and reimagining the way you do business. More than just making existing data digital, digitalization embraces the ability of digital technology to collect data, establish trends and make better business decisions.

I would like to present you an interesting statistical data on business digitalization and future:

90% of non-digital companies have faced increased competition with digital

87% of companies include digital transformation in their development strategy due to Ernst & Young research

40% of the leading companies will be displaced within 5 years if they are not subjected to digital transformation according to Global Center for Digital Business [3].

Digitalization is relevant because:

№1. Because the staff costs are being reduced

In different industries from 25 to 80% of all costs are spent on staff. They can be reduced by automating processes, implementing self-service and outsourcing applications. Digitization does not necessarily lead to layoffs. Employees' time can be spent on creative and responsible tasks. Investments, for example, in RPA - automation with the help of special software bots - allow to reduce time of client requests processing and automatically make reports, estimates and other documents.

№2. Digitalization improves service

The modern buyer is not only concerned about the price and quality of the product, but also about good service. According to a survey of experts on customer experience, in the next 3-5 years will increase customer demand for:

24/7 support on any platform - call center, website, mobile application and social networks.

Omnipotence - the client wants to get a full service at any point of interaction with the company.

Simple communication channels - products must be simple and intuitive.

Transparency and security - many digital services are based on personal data processing. To maintain customer confidence, companies must be extremely open about how they use personal information.

This can all be achieved if the business is digitized.

№3. Because it simplifies the work with data

Gartner predicts that 90% of companies will have information as critical asset and data analytics as an essential skill by 2022 [5]. Therefore, it is necessary to start collecting data now and attract experts to work with information. Digital tools help to collect and analyze data, and then make decisions based on it.

Example of successful digitalization:

Philips supplies lighting fixtures for the Washington Metro and Amsterdam Airport on new leasing model pay-per-lux. Philips provides equipment and maintenance for free, and customers pay for the used light. Smart lighting systems use exactly as much

electricity as necessary. Lamps turn off if there are no people in this or that part of the room. And the brightness is adjustable depending on the sunlight. The introduction of pay-per-lux has reduced energy consumption at Amsterdam Airport by 55%. By 35% - through the installation of LCD lighting, and another 20% - through the optimization system.

Stages of digital transformation:

Awareness: information is stored on disparate resources; there is no history of interaction with customers; employee files are kept on paper; the client has to be proactive in communicating with the company.

Self-analysis: such questions must be asked: Where do we want to be? How do we achieve our goals? What strategic changes do we need to make to achieve this?

Changes: records of vacations, contracts and payroll are stored in the information system; customer communication system is improved; KPI tags and metrics are set, measurements are made - it will help to control the development of the company and not miss the moment when the digitalization can save it from collapse again.

Continuous improvement process: everything described in the previous stages will hopelessly become obsolete in a couple of years, which means that the business will have to constantly monitor trends and transform again and again [2].

However, it is very important to realize that, as with any new implementation, there are barriers to transformation:

At the initial level: lack of motivation, reputation risks, lack of proven business cases in their field.

At the execution level: lack of necessary skills, cultural differences in running and understanding of the business and ineffective information technologies.

At the management level: dispersion of opinions of management staff and difficulties in coordinating business processes.

Often there are situations in the market where a certain business model is under threat. Some smart, flexible competitor will overtake another company with a more innovative approach, or with a more efficient use of data, or with a smart use of technology, and take the market to a new level. Business as usual almost certainly won't be good enough, although it may take a while for you and your balance sheet to realize that. You need transformation, and transformation involves a number of equally important ideas. It is at these moments that digitization is vital.

So, to sum up, I can say, that digital transformation is the process of shifting organizations from a legacy approach to new ways of working and thinking using digital, social, mobile and emerging technologies. It involves the changes in leadership, different thinking, the encouragement of innovation and new business models, incorporating digitization of assets and an increased use of technology to improve the experience of organization's employees, customers, suppliers, partners and partners.

REFERENCE

1. MIT Sloan Management Review, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation – Becoming a Digitally Mature Enterprise, 2015
2. Report of the Massachusetts Institute of Technology: Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. 2011
3. Official site of Global Center for Digital Business <https://www.imd.org/dbt/digital-business-transformation/>
4. Afanasyeva L. What is a digital transformation? /Journal "Job for Marketing"/ - 2020. <https://marketingjobs.ru/article/4to-takoe-digital-transformatsiya>
5. Ismail, Salim and Malone, Michael S. and Yuri van Geest, Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it) – A Singularity University Book, 2014
6. Terrar David What is Digital Transformation? /Journal "Theagileelephant"/ - 2016. <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>

Fitsak Polina,

Kyiv National Economic University

named after Vadym Hetman

2th year, specialty "International Economics and Management"

polinaficak@gmail.com

mentor: **Sobolieva T.O.,**

Associate Professor of Management Department, PhD

DIGITAL MATURITY MODELS OF ORGANIZATION

Digital maturity, or more narrowly focused meaning of the word "digital transformation", is a process in which a company learns to react correctly in the upcoming digital competitive environment. The concept of "digital maturity" is the final stage of digital transformation that successful companies usually strive for. Companies that have already achieved this point can see important improvements within the organization and, as a result, increased customer contentment.

The process of achieving the maximum level of digital maturity of an organization is based on a digitalization strategy with KPI, which allows to evaluate the implementation and avoid counterproductive decisions. Another assumption for achieving a high degree of digital maturity is the necessary infrastructure, as well as the existence of appropriate structures and departments. An important component of achieving the highest level of digital maturity is also the human factor. Thus, the maximization of the above aspects is the process of achieving digital maturity.

It would be nice to add that according to McKinsey's digital study of 2018, the sectors most closely related to digital maturity and digitalization are media, finance, retail, automobiles, high-tech and professional services. The percentage of their contribution to digital income ranged from 95% (media) to 60% (professional services). This shows once again that digital maturity is an important part of doing business today.

On their way to digital maturity companies go in different ways. Nike, for example, began with the development of digital intensity in mines adding later the intensity elements of conversion control to tie up the silos and launch new features in this way. Indian paint manufacturer Asian Paints created vision, management and IT capabilities to become a more united enterprise. As a result, both companies are hoarding impressive revenues and fame.

Matured systems improve their ability to achieve the desired future state over time. Digital maturity should to be seen more as a systematic way of organizing digital transformation, fully describing the status of digital transformation to the company. As a result, digital maturity includes technological and managerial aspects and can therefore be seen as a holistic concept. Moreover, digital maturity is not a static concept. Therefore an organization needs to assess overtime maturity.

The maturity model combines an idea of how organizations perform their transformation, defining its typical ways and helps to understand the state and capabilities of the organization today. Digital maturation models consist of measurements and criteria that give us the information we need about the state of evolution of the company. The level of maturity of an organization can be defined as an evolutionary plateau for improving organizational maturity and provides an opportunity to characterize its activities in full.

The need to change the way for all members of the company make it difficult to achieve digital maturity. Such a process requires the participation of senior management and active cooperation with both internal and external partners. On the technical side, first of all, it is necessary to carefully analyze the existing opportunities for data collection and analysis for advertising campaigns. However, marketers in many companies do not have permanent access to data on user actions related to purchases.

The second stage of the road to digital maturity involves building cross-functional links, which are the basis for the work of digital organizations. At this stage, coordination of different channels, obtaining additional income and increasing efficiency by improving the strategy begins. Crucial at this stage is the technical ability to combine internal and external online audience data to create creative materials, and then automate marketing content to quickly create, test and customize campaigns.

The most challenging part of this chain is the third phase of the transition to digital maturity. Coordination and consistency between individuals in the organization and the consumer involves the integration of technology into the structure of the organization, as well as the introduction of adaptive management. Many companies cannot move further at this very stage. Also, at this stage, it is crucial to link technology goals with key business performance indicators. This can be done, for example, through complex attribution models or other analysis methods.

Basically, companies can have four sub-levels of digital maturity: high intensity of digital technology and change management or low intensity of digital technology and change management. A combination of these two levels is also possible.

Lower tier companies are "digital beginners". These companies do little, while having advanced digital capabilities that allow them to be mature with more traditional applications such as ERP or e-commerce.

The next link is "Digital Fashionistas". These people show their interest in digital change by basing their digital transformation strategy on new ways of doing business rather than on real knowledge of how to maximize business benefits.

The next are digital conservators. They prefer prudence and common sense to innovation. They tend to be skeptical about the value of new digital trends, which is often at their own expense. And, while they tend to spend wisely, their cautious approach may cause them to miss valuable opportunities that their competitors will face, which is more open to innovation.

And the last, but not less important is Digirati. By focusing on transformative vision and careful management, they are able to invest in innovative opportunities.

Further, it is important to pay attention to the practices leading to "digital maturity". Five main practices were highlighted by MIT Sloan Management together with Deloitte: Developing the workforce and encouraging systemic change in the organization while stimulating innovation; the digital strategies of more mature companies focus on both core business opportunities and technology; providing leaders with the vision and commitment to provide the resources they need to lead the digital strategy; the business aims to expand small digital experiments on corporate proposals that lead to big innovations; and the propensity of organizations that are already in the digital mainstream.

In any case, changes are always difficult to achieve, even if it promises great benefits. This is due to the fact that many people find it difficult to take risks associated with certain changes. However, the further company can go down this path, the more benefits it'll get in the end.

REFERENCE

1. McKinsey Global Institute. Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right. p. 12. 2019
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/or%20insights/twenty-five%20years%20of%20digitization%20ten%20insights%20into%20how%20to%20play%20it%20right/mgi-briefing-note-twenty-five-years-of-digitization-may-2019.ashx>
2. Digital transformation maturity: a systematic review of literature. p. 15. 2019 - <https://acta.mendelu.cz/67/6/1673/>
3. Aslanova I.V., Kulichkina A.I. Digital Maturity: Definition and Model. p. 7. 2020 - <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-20/125939845>
4. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. Achieving Digital Maturity. p. 31. 2017 - <https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2017/11/1105-59180-MITSMR-Deloitte-Digital-Report-2017.pdf>
5. Dominic Field, Shilpa Patel and Henry Leon. How to achieve digital maturity. p. 7. 2018 - file:///C:/Users/polin/Downloads/ru_AdWords_Marketing_Sales_891609_Mastering_Digital_Marketing_Maturity-RU.pdf

6. George Westerman. The advantages of Digital Maturity. 2012 -
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/>

Гончар Анастасія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
2 курс, спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
gonchar.nasti@gmail.com
науковий керівник: **Голіонко Н.Г.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Gonchar Anastasiia

BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Динамічні умови господарювання і глобалізаційні трансформації унеможливають ефективне функціонування підприємств без залучення сучасних підходів та методів управління. Актуалізується потреба оперативно одержувати, систематизувати, аналізувати, використовувати та зберігати аналітичні дані для прогнозування, планування, конкретизації цілей, обґрунтування операційних управлінських рішень. Інформаційне забезпечення менеджменту підприємства із допоміжного перетворилося у вирішальний чинник успішності. В сучасних умовах розширення міжнародних зв'язків і, одночасно, ускладнення особистісних контактів через карантинні обмеження, цифровізація, стає шляхом розвитку багатьох підприємств та цілих галузей. Вона дає змогу суб'єктам господарювання конкурувати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Саме завдяки цьому, цифрові трансформації змінюють життя як усього бізнес-середовища загалом, так і кожної людини зокрема [1, 2, 3, 4, 5].

Ефективна діяльність підприємства неможлива без використання актуальної, достовірної та достатньої інформації. Якісна інформація робить дії фахівців різних сфер економіки цілеспрямованими та ефективними. Зростає роль сучасних інформаційних технологій, які забезпечують доступ до баз інформаційних ресурсів, накопичених як усередині будь-якої виробничої системи (у першу чергу базової ланки економіки – підприємства), так і в зовнішньому інформаційному просторі. Інформаційні ресурси та інформаційний потенціал об'єктивно є порівнянними за значимістю із матеріальними, фінансовими, трудовими, іншими ресурсами [4, 6].

Одночасно спостерігається відрив накопичення знань та інформації від завдань комплексного соціально-економічного розвитку підприємств. Підприємства змушені самотійно шукати, ранжувати та отримувати потрібну інформацію [5, 7].

Сьогодні цифрові технології присутні в усіх сферах життєдіяльності людини. Дослідженню сутності та сучасних засад цифровізації підприємницької діяльності присвячені праці відомих зарубіжних та українських науковців. Однак, відсутність сформованого єдиного системного підходу до ефективного управління процесами цифровізації, існуючі нагальні потреби країни і окремих підприємств у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності і розвитку обумовлюють подальші наукові пошуки, спроби розробки низки теоретико-методичних і науково-практичних засад вирішення проблеми.

Підприємства відчуючи вплив глобальних трансформацій на свою діяльність, змушені прилаштовуватись до них. З метою реалізації стратегічних завдань бізнес потребує сучасних управлінських рішень відповідних до світових тенденцій та реальної ситуації на ринках [6, 7]. Приймати такі рішення без цифровізації неможливо, оскільки вони вимагають достатньої кількості інформації про середовище, нові тенденції та можливість конкурувати на тих платформах де в поточний час зосереджені відносини споживачів та продавців [8]. Отже, необхідність цифровізації як інструменту управління не залишає сумнівів, але залишає потребу вибору підходів та механізмів впровадження цифрових технологій всередину підприємств. Обґрунтована проблема потребує вирішення та подальшого наукового опрацювання.

Цифрова економіка поєднує у собі такі ознаки як інноваційність та динамічність, підвищує ефективність підприємств, економіки і, як результат, якість життя населення. В.В. Апалькова вважає, що цифрова економіка – найважливіший двигун інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку [1].

Цифрова економіка не має чіткого розмежування з традиційною. Це відбувається тому, що в обох типах економіки базовими продуктами виступають товари та послуги, відмінність полягає лише у способі їх надання та отримання. Однією з переваг цифровізації виділяють доступність ринків не лише для великих фірм, а й для звичайних користувачів. Окрім того, цей доступ можна отримати надзвичайно оперативно та задовольнити потреби швидко та вичерпно.

Представники бізнесу усвідомлюють необхідність здійснення цифрової трансформації. У той самий час ще досить багато підприємств використовують застарілі методи виробництва, підходи до контролю і організації діяльності фірм. Новий економічний простір ставить вимоги до відкритості, креативності, нелінійності ланцюгів управління, можливості легко змінити напрям розвитку підприємства та у короткі терміни переосмислити курс розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища. Управлінцям потрібно бути готовими обмінюватися інформацією в нон-стоп режимі, обробляти її та ухвалювати нестандартні, іноді провокативні рішення будь-де та будь-коли. Така вимога постає

через зростання клієнтоорієнтованості економіки, підвищення очікувань стосовно якості продукції і наданих послуг та стрімкого підвищення конкуренції на ринках.

В процесі такого управління ефективність забезпечується шляхом використання цифрових технологій у вигляді інструментів впровадження нових підходів до прийняття рішень.

Нині ми є очевидцями впливу надзвичайно неочікуваної та різкої зміни зовнішнього середовища на всю бізнес сферу у світі. Пандемія COVID-19 стала локомотивом впровадження нових підходів до організації діяльності підприємств, комунікації всередині колективів, швидкої адаптації до віддаленої роботи [4]. Такі сервери відеозв'язку як ZOOM, MS Teams, Skype, Miro, Mural та ін. дали змогу продовжити функціонування компаній. У той же час світ побачив «вразливість» бізнесів, що працюють у готельно-ресторанній, туристичній, інших розважальних сферах, які потребують фізичної присутності споживачів. Фокус підприємств під початку пандемії зосередився на переосмисленні способів роботи, прийнятті до вжитку сучасних технологій, збільшенні швидкості впровадження інновацій і прийняття рішень, підвищенні продуктивності праці та обробці даних новими способами. Цифрові технології стали умовою функціонування організації. Сьогодні вони забезпечують обслуговування клієнтів, співпрацю з колегами, роботу з постачальниками. Пандемія змушує застосовувати технології хмарних платформ і як результат призводить до цифровізації бізнесу.

Як результат, технології стають водночас стимулюючим фактором розвитку підприємств і необхідною умовою цього розвитку. З'являється необхідність експериментувати з різними платформами для найбільш швидкої реалізації операційних цілей організації. Перед менеджерами ставиться додаткове завдання – контролювати розвиток Інтернет-інструментів, оскільки можливості розвиваються так само швидко, як виникають проблеми, для яких потрібне залучення цих технологій. Крім того, з'являється необхідність захисту інформації підприємств. Управління проти усунення ризиків – висувається на перший план. Але менеджери повинні розуміти, що жоден ризик не може бути усунений повністю, а лише може мінімізуватися до рівня безпеки подальшої діяльності бізнесу.

Отже, ситуація, що склалася підштовхнула бізнес до розвитку. Впровадження цифрових технологій вийшло на перший план в ракурсі вирішення поточних питань та розвитку бізнесу в майбутньому. Найближчим часом кожне підприємство буде змушене або здійснити цифровізацію, або зникнути з поля зору клієнтів і, як наслідок, припинити своє функціонування. Для кожної фірми цифровізація означає розширення можливостей на засадах управлінських інновацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України / В.В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». – 2015. – Випуск 4. – С. 9-18.
2. Доклад о мировом развитии «Цифровые дивиденды». Группа Всемирного банка 2016. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/>. – Назва з екрана.
3. Кубів С. Цифрова економіка. Про нові можливості для України / С. Кубів // . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/opinionkubiv/tsifrova-ekonomika-pro-novi-mozhливosti-dlja-ukrajini-2282520.html>. – Назва з екрана.
4. Как пандемия коронавируса повлияла на бизнес: 9 новых трендов Рубрика: Бізнес-ідеї / Інновації. – [Management.com.ua](http://www.management.com.ua). – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend1254.html> . – Назва з екрана.
5. Фостолович В.А. Цифровізація в сучасній системі управління / В.А. Фостолович // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики – № 7. – 2019. – С. 154 - 168.
6. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами / О.Є.Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – № 2 (24). – 2018. – С. 4 – 12.
7. Токмакова І.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки / І.В. Токмакова, Д.А. Шатохіна, С.В. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 64. – 2018. – С. 283 – 291.
8. Як побудувати цифрову стійкість навколо відкритих інновацій. Рубрика: Бізнес-ідеї / Інновації. – [Management.com.ua](http://www.management.com.ua). – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://video.management.com.ua/2020/11/02/yak-pobuduvaty-tsyfrovu-stiykist-navkolo-vidkrytykh-innovatsiy/> . – Назва з екрана.

Замай Катерина,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

2курс, спеціальність «Міжнародна економіка і менеджмент»

kate472001@gmail.com

науковий керівник: **Шершньова З.Є.,**

професор кафедри менеджменту, к.е.н., професор

ІННОВАЦІЙНИЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ НА РІВНІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Catherine Zamay

INNOVATIVE TOP-MANAGEMENT AT THE LEVEL OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Актуальність. Ефективність інноваційної діяльності в Україні офіційно залишається на низькому рівні. Основним результатом такого роду діяльності вважається обсяг інноваційної продукції, яка реалізується малим або середнім підприємством. Відомо, що ініціаторами розробки та використання інновацій

різного типу є великі підприємства (як правило, корпорації). Аналізуючи теперішню ситуацію та враховуючи вплив кризи COVID-19 на провали бізнесу серед малих та середніх підприємств, можна стверджувати про погіршення ситуації. Частка реалізованої інноваційної продукції за останні 5 років була дуже низького рівня. Зараз вона займає лише 0.8% до загального обсягу виконаної продукції. А кількість інноваційно активних підприємств складає 777 од., що у відношенні складає лише 16.4% [2]. Ці результати не можуть вдовольняти у порівнянні з інноваційними компаніями Німеччини, Японії та США (де у середньому відсоток щорічно дорівнює 75-80%). Наукова література всебічно висвітлює інноваційні процеси у великих транснаціональних корпораціях [7]. Однак, хоча значення малих та середніх підприємств для інноваційної діяльності визнано, дискусія щодо інноваційних процесів таких підприємств відома. Наприклад, у той час, як великі корпорації наймають менеджерів з питань інновацій та мають власні підрозділи з питань інновацій та цифрових змін, інновації у середніх компаніях часто мають такі ознаки: інноваційні процеси формуються шляхом копіювання інновацій та підсистем управління ними. Це робить управління інноваціями в середньому бізнесі особливим, але чи кращим? Успішні інновації вимагають активної та високоефективної координації, зусиль ряду ключових учасників: генераторів ідей, новаторів, внутрішніх співробітників, керівників проектів та «чемпіонів» інновацій. Останні захищають нововведення від хвилі конкурентів, переконуються, що нові ідеї будуть введені послідовно впроваджені у відповідну політику й стратегії компанії, та мотивують працівників реалізовувати ці нові ідеї. Хоча топ-менеджери відіграють багато з цих ролей, вони найчастіше виступають як ініціатори та інвестори інновацій.

Постановка проблеми. Метою цієї роботи є узагальнення проблем менеджменту інновацій малого й середнього підприємництва України. Дослідження тенденцій розвитку підприємництва в сучасних умовах, як вказує теорія та практика, закладає основу для розвитку організацій різних організаційно – правових форм та галузевої спрямованості. Зараз у світі конкуренція на рівні малих та середніх підприємств набула небувалого до цього розмаху, що зайвий раз орієнтує організації на розвиток: певної низки якісних, нових змін завдяки інноваціями у найрізноманітніших сферах. Топ-менеджмент (до цього щабля управління, наприклад, у корпораціях відносяться представницькі, та адміністративні органи та виборні органи штаб – квартири; для малого підприємства – директор тощо) як один з елементів цього розвитку, перебуває у постійному русі, знаходячись у пошуку найраціональніших шляхів вирішення тих чи інших проблем. За своєю суттю, інноваційний процес перетворює нововведення з теоретичного поля у практичне. Менеджмент інновацій охоплює всі стратегічні та оперативні рівні управління: планування, організації і контролю інноваційних процесів на підприємстві. У широкому сенсі він повинен розумітися як менеджмент, орієнтований на зміни на основі інновацій різного типу. Сучасний

етап розвитку світового господарства двояко впливає на підприємства малого та середнього бізнесу. Для деяких з них в умовах можливостей використання глобального економічного простору надає їм нові можливості для розширення і зростання через використання переваг зарубіжного зовнішнього середовища. Такі підприємства можуть досить ефективно пристосуватися до вимог міжнародного ринку і стати повноцінними його учасниками. Для більшості ж глобалізація – це, в першу чергу, ризик того, що вони не можуть вижити в їх нинішньому стані без кардинальної зміни всіх основних параметрів своєї діяльності. Також присутня недостатність уваги топ-менеджерів до інноваційних процесів і нестачу кооперації між усіма ланками на малих та середніх підприємств, а також ефективної співпраці з інноваційно активними організаціями (в тому числі орієнтованими на дослідження та розробки). Згідно з дослідженнями І. Н. Герчикової [7], інноваційний менеджмент у компаніях повинен здійснюватися лише вищою ланкою управління й на цьому ж рівні розробляється нового роду продукт. На сьогоднішній день ситуація така, що підприємство або знаходиться у постійному створенні та/або пошуку інновацій не тільки в операційній системі, а також й у сфері менеджменту, або стає неконкурентоспроможним. Квінтесенцією ж є складність технологій. Звичайні робітники не завжди можуть розібратися в тонкощах інноваційної розробки. Робітники дуже часто не володіють спеціальними знаннями, що орієнтовані на формування та використання інноваційних процесів. Крім того, низький рівень інтересу з боку колективу може ускладнити діяльність інноваційного менеджера. Колектив не завжди хоче звикати до нововведень. Найчастіше, співробітники не розуміють з якою метою впроваджується інноваційна технологія. Тому, вони перешкоджають впровадженню інновації певного типу – продуктової, технологічної, управлінської, соціальної тощо, сприймаючи її вкрай вороже.

Результати дослідження. Успішні топ-менеджери малих та середніх підприємств жонглюють різними сферами відповідальності. Експертиза, хороші стосунки з працівниками, створення комфортного оточення та велика передбачливість: всі ці компетентності повинен мати кваліфікований топ-менеджер. Для того, щоб успішно керувати компанією в довгостроковій перспективі, важливо бути відкритим для інноваційних способів роботи, методів здійснення операційної діяльності та багато іншого. Коротше кажучи, готовність та здатність до інновацій в управлінні мають бути правильними. Менеджери вищого рівня будь – якої організації мають змогу не тільки ініціювати інноваційні процеси, а й право фінансувати їх. Окрема проблема – підготовка персоналу який спроможний брати участь в інноваційних процесах. Сучасний топ-менеджер малих та середніх підприємств - це мережевий менеджер, координатор, новатор, мисливець за талантами, планувальник та виконавець. Його основні завдання включають: постановку цілей, розробку інноваційних стратегій та складання планів, мотивацію та впорядкування зусиль, координацію та контроль діяльності,

накопичення та розподіл ресурсів, застосування знань, побудову та підтримку стосунків між працівниками та ланками, виявлення талантів та підтримку їх у розвитку, розуміння та збалансування зовнішніх вимог та побажань з внутрішніми можливостями організацій. Сучасний, кваліфікований менеджер ініціює та підтримує інноваційні процеси у компанії, її співробітників - новаторів, їх проектів, потреб та вимог навіть у складних ситуаціях. До обов'язків також входить виявлення проблем, які потребують інноваційних рішень, на ранній стадії та просування нових рішень. Здорова тенденція наважуватися пробувати нові речі та вирішувати проблеми, а також мотивація постійно вдосконалюватися, привести компанію вперед у довгостроковій перспективі. Вся ця діяльність є основою для створення інновацій. Це секрети високопродуктивних компаній будь-якого типу. Результати збірника «Статистичний щорічник України» с можуть слугувати хорошим орієнтиром для менеджерів та підприємців щодо зміцнення їх інноваційної сили. У 2018 році державне статистичне дослідження проаналізувало підприємства України, які інвестували найбільше в дослідження та розробки, тобто підтримували інтенсивне управління інноваціями. Згідно з дослідженням, усього інвестували 12180,1 млн. грн. З яких 2706,2 млн. грн на внутрішні науково-дослідні роботи, і лише 502,6 на зовнішні науково-дослідні роботи, що становить 4,1 % із загальної суми витрат. А на придбання інших зовнішніх знань витратили взагалі 0,4 %. Цей відсоток дуже малий і з роками можна прослідити зменшення впровадження коштів у сектор розвитку інновацій та досліджень у сферах їх розробок та впровадження.

Топ-менеджери відомих європейських малих та середніх компаній, які вирізнялись особливо швидким зростанням, також заявляли, що вони постійно шукали подальших можливостей для вдосконалення своїх бізнес-процесів. Топ-менеджер формує та змінює корпоративну культуру свого підрозділу або всієї компанії завдяки своєму стилю керівництва. Менеджер, якого називають «жорстким контролером» управління та який дає своїм працівникам малу свободу дій, напевно, завжди отримає ті результати, яких він очікує від своїх працівників. Це може звісно звести до мінімуму умови помилок, але також суворо обмежує творчу свободу працівників. Жорстка корпоративна культура заважає інноваціям, а не їх просуванню. У зв'язку з цим можна ставити питання про підвищення ролі соціо-культурних інновацій, які сприяють створенню «інноваційної атмосфери» в компанії. Навіть якщо окремі співробітники мотивовані випробувати нові підходи і хотіли б запропонувати ідеї для вдосконалення процесів, вони не завжди можуть повною мірою використовувати свої навички за відсутності зазначених соціо-культурних інновацій. Якщо керівництво вирішить дотримуватися суворої прямолінійної лінії, яка не допускає будь-яких відхилень, ідеї працівників навряд чи зможуть переважати. Місія. Як невід'ємна складова організаційної (корпоративної) культури, повинна бути такою: охоплювати різноманітність та інклюзивність інноваційних процесів

різного типу. Тому керівництво інноваційними процесами в організації повинно зосередитись на наданні працівникам свободи випробувати нові ідеї, а також допускати проектні ідеї з можливістю помилок. Це єдиний спосіб розвитку компанії. В цілому, кваліфіковане керівництво також характеризується усвідомленням необхідності та здатністю до інноваційних перетворень. Таким чином, топ-менеджери створюють більше простору для інновацій. Для цілковитого впровадження інновацій необхідна залученість до цього процесу персоналу, як трудових одиниць, що є ланками цього складного механізму змін. Плоскі ієрархії часто є більш корисним інструментом для активізації контактів із працівниками та створення основи довіри. Таким чином менеджери можуть вступити в інтенсивний та продуктивний обмін зі своїми працівниками. Це не лише сприяє приємній робочій атмосфері, а й відкриває простір для продуктивної критики та/або похвал, коментарів та нових ідей. Це створює простір для необхідних для конкретної організації інновацій. Інтенсивний обмін між працівниками та керівництвом не тільки запобігає непорозуміння щодо нових інноваційних методів (технологічних прийомів виробництва та управління). Зважаючи на те, що інноваційні процеси витратні не тільки за грошовими, а й за часовими параметрами, вони здійснюються найбільш ефективно у стратегічному режимі. Інноваційні стратегії, як показує досвід, реалізуються в межах стратегічних інноваційних програм різного рівня (державних, регіональних, галузевих, окремих організацій тощо). Якщо інноваційна програма не відповідає головним цілям компанії, це може навіть зашкодити продуктивності її діяльності. Це також включає створення плану, проекту (як етапів її реалізації) та пильний контроль за ними в процесі інновацій. Таким чином, менеджери вищого рівня може забезпечити, щоб працівники не втрачали з виду цілі.

Висновки. Підбиваючи підсумки, можна констатувати, що успіх менеджменту інновацій малому та середньому бізнесі головним чином залежить від того, чи вдасться підприємству, разом із управлінням розробкою, здійсненням і контролем інноваційного задуму, створити стимулюючі внутрішні і зовнішні умови. Це є основою, самою сутністю. В даний час інновації є визначальними для подальшого розвитку і часто навіть існування малих та середніх підприємств. Інновації - це рух, що призвів до сучасному стану нашого суспільства у всіх його сферах. Адже розвиток суспільства майже завжди це перетворення старого в нове. Важливість інновацій для успішного розвитку підприємства, а іноді і просто існування самого підприємства не можна недооцінити. На сьогоднішній день малий та середній бізнес стає все більш вагомою частиною української економіки, соціального життя, але потенціал цього сектору ще далеко не повністю реалізовано. На даний момент інноваційний топ-менеджмент в Україні на рівні малих та середніх підприємств знаходиться на значно нижчому рівні ніж на Заході, у нас топ-менеджмент загруз у консервативних поглядах. Але не все так сумно, адже з огляду на цілу низку статистичних даних й новітніх тенденцій до

євроінтеграції можна зробити висновок, що український топ-менеджмент на рівні малого та середнього бізнесу має прекрасну платформу для побудови власної, сильної інноваційної системи. Більш того, цей процес вже почався, хоча й знаходиться на початковому рівні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Н. В. Краснокутська, С. В. Гарбуз, Інноваційний менеджмент/ Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни —К.:КНЕУ, 2005. —276 с.
2. Статистичний щорічник України за 2018 рік/ Житомир ТОВ «БУК-ДРУК» 2019/ За редакцією І. Є. Вернера/ Відповідальний за випуск О. А. Вишневська— С. 444-445 табл. 26.10, 26.11 /[Електронний ресурс]. — Режим доступу http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf
3. Еременко А. Малое предпринимательство и современная экономика / Газета Поступінформ.— 2010. — С. 2-3 /А. Еременко // Газета Поступінформ. – 2010. -№319. С. 2-3
4. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
5. Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці: / монографія [Л.О.Лігоненко, О.І.Гарафонова, Т.В. Омеляненко та ін.] К. : КНЕУ, 2017. – 436с [4] Шершньова З.Є.. Розділи 2.1 «Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес - організацій» (с. 35 - 50), 2.4 «Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком» (с. 79 - 100)
6. Андрощук Г.О. Інноваційна діяльність в Україні: економічний механізм стимулювання / Г.О. Андрощук // Інтелектуальна власність. — 2000. — №12. — С.23—28.
7. Герчикова І. Н. Менеджмент / 4-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. — 512 с.

Караван Богдан, Коваленко Владислав,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
4 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
bod202320@gmail.com,
15vlad2000@gmail.com

науковий керівник: **Соболева Т.О.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Karavan Bohdan, Kovalenko Vladislav

STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Актуальність. Підприємства здійснюють свою діяльність на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства в цілому

завжди була і залишається основним фактором його успішної діяльності і міцної позиції на ринку. Конкурентна боротьба - динамічний процес, що слугує забезпеченню ринку кращими товарами і послугами.

Актуальність наукового дослідження полягає в збільшенні рівня ринкової конкуренції в національній економічній системі України, внаслідок чого виникає необхідність підприємств в підвищенні рівня своєї конкурентоспроможності для уникнення подальших негативних наслідків для стійкості розвитку бізнесу.

Метою дослідження є визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Розглянемо сутність поняття конкурентоспроможності. Визначень конкурентоспроможності дуже багато і з усього різноманіття тлумачення даного поняття, можна відзначити наступні його характерні властивості:

- на конкурентні переваги підприємства сьогодні впливають екологічне і соціальне середовище;
- конкурентоспроможність підприємства демонструє, наскільки розвинена компанія в порівнянні з її конкурентами за ступенем задоволення попиту на її продукцію і за ефективністю виробничої діяльності;
- конкурентоспроможність організації підвищує її привабливість для інвесторів;
- конкурентоспроможність - це здатність одного об'єкта перевершити свого конкурента за всіма критеріями;
- конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства вистояти на ринку у боротьбі з аналогічними товарами конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства змінюється в часі, її зміни залежать як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів;
- конкурентоспроможність фірми характеризує ступінь та ефективність використання всіх його ресурсів.[2, с.298;4;5;6;7]

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це здатність використовувати свої сильні і слабкі сторони і концентрувати необхідні ресурси в тому сегменті внутрішнього і зовнішнього ринків, де є можливість зайняти лідируючі позиції або перевищувати в результативності інших конкурентів.

Управління конкурентоспроможністю економічного суб'єкта є ключовим фактором у забезпеченні економічної безпеки бізнесу, формування конкурентних переваг і розвитку конкурентного потенціалу підприємства [1, с.63].

Оцінка конкурентоспроможності - це методологічна основа для розгляду і виявлення способів підвищення конкурентоспроможності організації. Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна містити всі аспекти його діяльності. На кожному підприємстві є велике різноманіття характеристик, які практично неможливо врахувати в повному обсязі, внаслідок цього потрібно віддавати перевагу найбільш важливим.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства можливо здійснювати за допомогою різних методів, завданням яких виступає аналіз фінансової стійкості організації, її платоспроможності, ефективності використання активів, основних засобів, за допомогою оцінки конкурентоспроможності продукції і всього продуктового портфелю.

Використання переваг SWOT-аналізу дозволяє економічному суб'єкту об'єктивно оцінити наявні у нього конкурентні переваги, виявити як недоліки, так і перспективи розвитку, а також визначити рівень зовнішніх і внутрішніх загроз.

Іншим ефективним методом аналізу сильних сторін, і як наслідок, конкурентоспроможності економічного суб'єкта є модель «4Р», яку можна застосувати для порівняльного аналізу організацій - конкурентів за чотирма ключовими факторами: продукт; - ціна; просування на ринку; канал збуту [2, с.299].

За допомогою оцінки конкурентоспроможності, керівництво і власники економічного суб'єкту знаходять інструменти, що дозволяють визначити слабкі сторони, усунення яких здатне підвищити рівень конкурентоспроможності бізнесу.

Існує певна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В теорії, питання забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається, розглядається одночасно як процес, і як структура. Забезпечення конкурентоспроможності як процес - це реалізація пов'язаних між собою наукових підходів, способів, принципів і заходів, що розробляються за всіма критеріями управління і стадіях життєвого циклу керованих об'єктів і націлених на забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається. Система забезпечення конкурентоспроможності як структура - це система, що складається із зовнішнього оточення підприємства і її внутрішньої структури, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається. Однією з найбільш найважливіших завдань підприємства є створення концепції комплексного підходу підвищення конкурентоспроможності організації[3, с.271].

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідне проведення наступних заходів:

- забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається в цільових секціях ринку. Під конкурентоспроможністю товару мається на увазі можливість бути привабливим в очах споживачів на тлі іншої продукції тієї ж категорії або того ж напрямку.

- підвищення продуктивності підприємства і його підрозділів до високого рівня в даній галузі;

- постійне використання нових технологій;

- виготовлення продукту такої якості, яке відповідає вітчизняним і світовим стандартам;

- виготовлення продукції тільки з високоякісної сировини і матеріалів;
- проведення навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- систематичне проведення економічного аналізу з метою виявлення сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами [2;3].

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності необхідно мати певний набір внутрішніх конкурентних переваг. Поєднання цих факторів допомагає дати характеристику потенціалу підприємства, його ресурсів в боротьбі з конкурентами.

Крім цього на рівень конкурентоспроможності впливають технології виробництва, науково-технічний рівень і ступінь досконалості, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва, застосування останніх відкриттів і винаходів. Конкурентоспроможність на ринку також пов'язана з тією підтримкою і сприянням, які підприємство приймає від національних державних органів і інших організацій шляхом надання гарантій експортних кредитів, звільнення від податків і зборів, надання експортних субсидій, забезпечення інформацією про кон'юнктуру ринків і ін. Залежно від економічної галузі підприємства, організаційної структури, масштабів виробництва, традиційні методи розрахунку конкурентної позиції підприємства можуть значно різнитися[1, с.63].

Розглянемо приклади найбільш популярних методів, які використовуються вітчизняними компаніями з метою підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

Перший метод - оптимізація структури капіталу, реструктуризація активів і пасивів. Зокрема, важливим питанням є управління в рамках даного напрямку - управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, за допомогою чого, фінансова стійкість організації підвищується, знижуються ризики неліквідності активів, що сприяє припливу грошових коштів в операційний цикл компанії.

Другий метод - підвищення рівня якості сервісу клієнтського обслуговування. Необхідне впровадження інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати роботу з клієнтами і прискорити процес їх обслуговування, що безпосередньо впливає на рівень споживчої лояльності, що виступає ключовим, і головне, безкоштовним способом маркетингового просування.

Третій метод - впровадження принципів бережливого виробництва. Сучасні умови вітчизняного бізнесу такі, що компанії, які не усувають свої зайві витрати і витрати на різні категорії ресурсів, одні з головних претендентів на список підприємств, які можуть з часом бути ліквідовані.

Четвертий метод - розширення ринків і вихід на нові зарубіжні майданчики. Збільшення представництва і розширення свого ринку збуту - вірне рішення для підприємств, метою яких виступає стратегія зростання і

масштабування бізнесу. Однак, даний метод може привести до негативних наслідків у вигляді зростання кредиторської заборгованості та зниження рівня рентабельності виробництва і бізнесу в цілому.

Висновки: з урахуванням сучасних умов економіки України, слід зазначити, що розробка і практичне застосування механізмів підвищення рівня конкурентних переваг компанії - стратегічно важливе завдання, адже в зв'язку з розвитком інтеграції вітчизняних ринків із зарубіжними, українськими підприємствам тепер необхідно вести конкурентну боротьбу не тільки з локальними виробниками, але і з іноземними гравцями.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65
2. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301
3. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270–274
4. Armstrong, M. Praktika upravljenja chelovecheskimi resursami: ser. MVA (10-e izd.): per. s angl. – SPb.: Piter, 2015.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. / H. Mintzberg. – N.Y.: The Free Press, 1994. – 164 p.
6. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
7. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc. , Plano, Texas. – 1987. – 568 p.

Лакно Олена,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»

HelenLakhno@gmail.com

науковий керівник: **Соболева Т.О.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

НАПРЯМИ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Lakhno Olena

APPROACHES TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS

Актуальність. Основні технологічні тенденції, які характеризують цифрову економіку (гіперз'єднання, суперкомп'ютер, хмарні обчислення, кібербезпека та

інтелектуальні продукти), створили світ, де традиційно-фізичних кордонів продуктів і пропозицій послуг більше не існує.

Постановка проблеми. Ґрунтуючись на популярності соціальних мереж, підприємства створили свої власні бізнес-мережі для підключення постачальників, клієнтів і внутрішніх систем. Результатом є зростаюча глобальна торгівля, яка, за прогнозами спеціалістів компанії SAP, до 2020 р. досягне 65 трлн. дол. США [10]. Додаючи до цього зростання Інтернет речей із приблизно 45 млрд. зв'язків між пристроями до 2020 р., отримуємо бізнес-середовище нескінченних можливостей. Цифровізація спричиняє структурні зміни у галузі, вплив яких є різноманітним, і виникає питання про вплив даного процесу на бізнес-моделі.

Результати дослідження. Бізнес-модель (БМ) описує архітектуру того, як компанії створюють та забезпечують цінність для клієнтів, та механізми, що використовуються для отримання частки цієї вартості [1, с. 4].

А. Остервальдер пропонує наступне визначення бізнес-моделі: це те, як підприємство обирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача й отримує від цього прибуток [2, с. 97].

Деякі дослідники виділяють три способи, за допомогою яких діджиталізація може впливати на зміну компаній та їх бізнес-моделей [3]:

- оптимізація існуючих БМ (наприклад, оптимізація витрат);
- трансформація існуючих БМ (наприклад, реконфігурація існуючих моделей, розширення існуючого бізнесу);
- розробка нових БМ (витіснення усталених учасників ринку, нові товари/послуги).

Згідно з результатами останніх досліджень [4], проведених компанією Ernst&Young, діджиталізація найбільше впливає на такі складові елементи бізнес-моделі, як вартісна пропозиція, управління внутрішньою інфраструктурою та відносини з клієнтами.

Дослідження компанії KPMG показують, що у 61% компаній цифрові технології сприяли зростанню конкуренції в їхньому бізнесі з боку нових гравців. Сьогодні вже 44% компаній у світі мають стратегію цифрового розвитку.

Цифрова трансформація (Digital Transformation (DT)) бізнес-моделі може здійснюватися на рівні окремих її елементів або всієї бізнес-моделі. Ступінь DT включає послідовні (маргінальні), або радикальні (фундаментальні) зміни БМ. Орієнтиром щодо рівня новизни є передусім клієнт, але DT також може впливати на власний бізнес, партнерів, галузь та конкурентів.

У рамках цифрової трансформації бізнес-моделі засоби забезпечення та технології (н-д, великі дані) використовуються для створення нових програм або

служб. Ці фактори вимагають навичок, що дозволяють збирати та обмінюватися даними, а також аналізувати, обчислювати та оцінювати варіанти. [6].

У 2017 році німецькі економісти Д. Шалмо та К. Вільмс розробили послідовність етапів (фаз) цифрової трансформації БМ на основі підходів до DT та наявних теорій щодо інновацій бізнес-моделі [5, с. 6].

Першим етапом є Digital Reality (цифрова реальність), де існуюча бізнес-модель компанії визначається разом з аналізом зацікавлених сторін й оглядом вимог клієнтів. Це забезпечує розуміння цифрової реальності для цієї компанії в різних сферах. Наступною фазою виступає Digital Ambition (цифрові амбіції): виходячи з попереднього етапу цифрової реальності, визначають основні цілі щодо трансформації, що стосуються часу, фінансів, простору й якості. Цифрова амбіція постулює, які саме цілі слід розглядати для конкретної бізнес-моделі та її елементів. Третя фаза – Digital Potential (цифровий потенціал), у рамках якої встановлюються найкращі практики та чинники, що сприяють розвитку цифрової трансформації. Це служить початковим етапом у плані цифрового потенціалу та дизайну майбутньої бізнес-моделі. Для кожного елемента бізнес-моделі розробляються різні логічно об'єднані варіанти. Четвертий крок – Digital Fit (цифрова адаптація), де відбувається аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, проводиться їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю. І завершальним етапом є Digital Implementation (цифрова реалізація), включає у себе доопрацювання й упровадження розробленої цифрової бізнес-моделі. Триває розроблення варіантів дизайну в межах цифрової реалізації. Фаза також включає у себе розроблення цифрового досвіду клієнта і цифрової мережі створення вартості, що описують інтеграцію з партнерами. Також на даному етапі визначаються ресурси і можливості.

Як зазначалося вище, бізнес-модель визначає, як компанія створює цінність для своїх споживачів та керує виробництвом і доставкою. Існує чимало різних типів БМ. Однак варто виділити чотири важливі архетипічні бізнес-моделі, що найбільш інтенсивно піддаються впливу діджиталізації. По-перше, це БМ платформ спільного використання ресурсів [7, с. 58]. По-друге, модель мережевих сервісів, вона часто зустрічається в традиційних галузях, таких як транспорт, банківська справа та управління ринками і біржами. Цю модель успішно використовують такі відомі компанії, як Spotify, Netflix, Uber, AirBnB, Amazon, eBay, Facebook і Google та ін. [7, с. 63]. По-третє, консалтингові фірми, ця група сервісних фірм також однією з перших зазнає цифрових перетворень. Це юридичні фірми, консультанти з управління, архітектори, інженери, служби охорони здоров'я, аналітики і багато інших. Ця революція руйнує традиційні ідеї, що стимулюють глобалізацію, даючи змогу миттєво виробляти продукцію на місцевому рівні з низькими витратами. Завдання для промислових підприємств має два аспекти: швидке освоєння цифрового мовлення за прикладом GE та прийняття руйнівних змін [8].

Висновки. Ефективне ведення бізнесу в умовах діджиталізації вимагає застосування цифрових технологій у бізнес-процесах, управлінні та бізнес-моделях у цілому. Наведені етапи цифрової трансформації дають можливість компаніям скористатися потенціалом цифрових технологій і переглянути свою бізнес-модель. Застосовуючи ці етапи, компанії здатні оптимізувати свою поточну БМ і створити чітку конкурентну перевагу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2016. Вип. 12. С. 170–178.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 288 с.
3. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance. 2018. Vol. 20 No 2. P. 105–124. DOI : 10.1108/DPRG-07-2017-0039.
4. David Eder, Christoph Buck. The Impact of Digitization on Business Models – A Systematic Literature Review. Research Center Finance and Information Management. 24 Americas Conference on Information Systems, New Orleans, August 2018. С. 2–10.
5. Shalmo D., Christopher A. Williams, Luke Boardman. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21(08). P. 1–17. DOI : 10.1142 / S136391961740014X.
6. Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi. Digitalization and its influence on business model innovation. Journal of Manufacturing Technology Management. 2018. Vol. 20. No 7. P. 95–124. DOI : 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
7. Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А., Линц К. Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде; пер. з англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 311 с.
8. Haanaes K., Oystein D. Fjeldstad Four types of businesses where technology is speeding up change. IMD. 2018. URL : <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/which-business-models-are-most-affected-by-digital/>.
9. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації / Р. М. Лісова. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – С. 114–118.
10. Чмерук Г. Г. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств / Г. Г. Чмерук, В. Р. Краліч, І. А. Бурлакова. // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №24. – С. 97–101.

Макаркіна Юлія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
jullwithcat2@gmail.com
науковий керівник: **Голіонко Н.Г.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ

Makarkina Julia

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE LOGISTIC INDUSTRY

Актуальність. До недавнього минулого логістичний бізнес проводився з масою відстрочок та помилок. Підприємці або приватні особи до моменту прибуття не знали нічого про стан та місце знаходження їх товару, буде він вчасно чи ні. Сьогодні, завдяки сучасним цифровим технологіям, фірми можуть полегшити товарообмін та підвищити таким чином ефективність власного виробництва.

Постановка проблеми. Метою даної роботи є визначення сутності, особливостей та задач цифрових технологій, які застосовуються у логістичній сфері та впливатимуть на неї у майбутньому.

Результати дослідження. В ході даної роботи було досліджено, що саме науковці та практики розуміють під поняттям «цифрові технології». Йдеться про всі види електронного обладнання та програм, які використовують інформацію у вигляді числового коду, зазвичай двійкового, символами якого є 0 та 1 [1].

До цифрових технологій відносять: мобільні пристрої (смартфони, планшети, інші гаджети); Інтернет Речей; технології, які дозволяють визначити точно місцезнаходження; інноваційні інтерфейси взаємодії людини з електронними пристроями; технології автентифікації (за допомогою паролів, біометричних даних користувачів); засоби запобігання випадків шахрайства; технології багаторівневої складної взаємодії з користувачем та персоніфікації; доповнену та віртуальну реальність; 3D-друк; інтелектуальні датчики; Великі Дані; Хмарні обчислення (сервіси) тощо [2].

Визначимо термін «логістика», як науку про організацію процесу пересування товарів, послуг, ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Також предметом досліджень науки є обіг продукції, послуг, запасів товарів. А її метою є створення ефективної інфраструктури циркуляції різних об'єктів.

Логістичний бізнес - це гігантський ринок, який, за оцінками, перевищує 4 трильйони доларів у всьому світі, і впливає на широкий спектр бізнес-сфер - від інтернет-бізнесу та дизайну до виробництва та передових технологій.

Цифрові технології використовуються в усіх видах логістики, але існують такі, які зустрічаються у кожному окремо (закупівельній, виробничій, розподільчій, маркетинговій, складській, транспортній, інформаційній фінансовій та зворотній), наприклад:

- 1) Інтернет речей;
- 2) Великі Дані;
- 3) Хмарні обчислення;
- 4) Блокчейн;
- 5) Штучний інтелект;
- 6) Датчики та сенсори.

За опитуванням, проведеним Forbes Insights, 65% керівників підприємств логістики, ланцюгів поставок та транспорту визнають необхідність оновлення існуючих бізнес-моделей та додавання гнучкості до ділових операцій, щоб забезпечити багатоканальну доставку, зменшити витрати та задовольнити постійно мінливий попит споживачів.

Ось які переваги дають цифрові технології логістичному бізнесу [3]:

- Повна наскрізна видимість ланцюга поставок.
- Аналіз даних, який може перетворитися на ефективну інформацію.
- Досконалість доставки. (Використання когнітивного та штучного інтелекту та машинного навчання, щоб вирішити найбільші завдання планування та покращити досвід клієнтів).

З практичного досвіду частою є помилка, яку роблять компанії при модернізації свого ланцюжка поставок, а саме: нанесення найновіших цифрових інструментів на застарілі операційні процеси та технології. Натомість менеджери мають переосмислити наскрізні операції компанії за допомогою плану реалізації, який є масштабованим та орієнтованим на споживача та керуватиме верхніми та нижчими рівнями бізнесу.

Новітні технології, які зараз повсякчас застосовуються в логістиці, і без яких вже неможливо уявити сучасний світ, такі:

1. Інтернет Речей – дозволяє відстежувати замовлений товар у режимі online; розумний склад, який сам рахує залишену, відправлену та доставлену кількість товарів; можливість керування виробничими машинами через пристрої, що значно пришвидшує виробництво та надає менеджерам промислової галузі вільних співробітників.
2. Штучний інтелект – може робити інтелектуальні прогнози, тобто досягти обміну інформацією майже в реальному часі, передбачити потреби клієнтів та персоналізувати досвід купівлі; може бути інтегрованим в модулі доставки для оптимізації маршрутів на основі даних про стан

навколишнього середовища, дорожнього руху та транспортних засобів/персоналу в режимі реального часу, і таким чином зменшити витрати на останню милю, споживання палива та викиди вуглекислого газу; представляє собою робототехніку, яка може заповнити дефіцит робочої сили та масштаб оперативної спроможності.

3. Блокчейн - самовиконання цифрових контрактів, що дозволяє компаніям, які беруть участь у розподілі товарів, автоматизувати процес купівлі, усунути бюрократію та неефективність комерційного процесу, пов'язані з людськими помилками, забезпечити безпеку платіжних операцій та підвищення прозорості ланцюжка поставок; логістична система на основі блокчейну може зберігати електронні документи про походження товару, умови транспортування та термін придатності.

Висновки. У нашому сьогоденні швидкість прийняття рішень та своєчасний доступ до додаткової інформації можуть бути головними факторами для досягнення успіху компанії. І таке можливо завдяки новим технологіям, які у логістичному секторі обертаються навколо розташування, зв'язку, великих даних, когнітивних обчислень та безпеки [4].

Сучасні менеджери логістичних сфер розташовують свої компанії якомога ближче до місць із найшвидшим розвитком цифрового прогресу та з радістю застосовують новітні технології у своїй галузі, що налаштовує нас на позитивне бачення розвитку світу у сторону цифрового технологічного прогресу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Digital Technology. URL: <http://technologyin.org/digital-technology> (дата звернення: 23.07.2018).
2. GTNexus-Digital-Transformation-Report-US-FINAL. 2016 GT Nexus, an Infor company. URL: <http://mktforms.gtnexus.com/rs/979-MCL-531/images/GTNexus-Digital-Transformation-Report-US-FINAL.pdf>
3. Digital Supply Chain Transformation: Preparing For Future Growth (May 27, 2020). URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/05/27/digital-supply-chain-transformation-preparing-for-future-growth/?sh=2142342a1f73>
4. R-Style Lab searching. URL: <https://supplychaingamechanger.com/the-digital-transformation-in-logistics-technologies-barriers-and-predictions/> (дата публікації: 02.10.2020 р.)

Подзігун Сніжана
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
snezhanapodzhun@gmail.com
науковий керівник: **Батенко Л. П.**,
професор кафедри менеджменту, к.е.н., професор

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ COVID-19

Podzhun Snizhana

DIGITIZATION OF ENTITIES ACTIVITIES UNDER THE COVID-19 CONDITIONS

Актуальність. Сучасні умови задають вектор розвитку та діяльності суб'єктів управління у всіх секторах економіки. Одним із світових трендів розвитку економіки є цифровізація, проте впровадження нових технологій, у тому числі цифрових — тривалий процес. Однак поява та загострення пандемії коронавірусу виступила каталізатором цифрової трансформації економіки і змусила суб'єктів управління відреагувати на зміни умов зовнішнього середовища прийняттям відповідних управлінських рішень. Цифровізація в умовах кризи, спричиненої поширенням пандемії COVID-19 стала необхідністю, без якої було б неможливим подальше функціонування більшості організацій. Тому тема розвитку цифровізації управління бізнесом є як ніколи актуальною.

Постановка проблеми. Пандемія поставила перед керівниками організацій нові виклики, які постійно видозмінюються, значно впливаючи на подальшу роботу організацій, стратегію компаній та досягнення їх цілей. Різкі зміни умов зовнішнього середовища потребують такого ж швидкого й оперативного прийняття управлінських рішень. Для забезпечення життєдіяльності та нормального функціонування організацій в умовах карантину пріоритетним став широкий спектр заходів щодо цифровізації управління бізнесом. Організації ж, які не змогли адаптувати ІТ-інструменти для вирішення загальних завдань, або зазнали значних збитків, або припинили своє існування. Тож карантинні заходи та обмеження діяльності підприємств в період пандемії викликали потребу у пошуку нових технологій забезпечення своєї діяльності. Напрями та способи цифровізації діяльності суб'єктів господарювання мають бути дослідженими для кращого розуміння та підвищення ефективності функціонування бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

Результати дослідження. Звіт "Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19", випущений компанією "KPMG в Україні" показав, що

пандемія прискорила цифровізацію бізнес-процесів для 28 із 74 опитаних менеджерів компаній різних галузей економіки. Найуспішнішою виявилася цифровізація операційної діяльності (39% респондентів) і створення нових цифрових бізнес-моделей і потоків доходів (36%) [1]. Загалом цифрову трансформацію можна умовно розділити на такі напрями: оптимізація операційних процесів, зміна бізнес-моделі та взаємодія з клієнтами.

Провідною сферою впровадження цифрової трансформації є оптимізація операційних процесів. Наприклад, використання ERP-системи (система планування ресурсів підприємства) дозволяє менеджерам здійснювати виробниче планування, моделювати потоки замовлень і оцінювати можливість їхньої реалізації в службах і підрозділах підприємства. Цифрова трансформація на виробництві за класифікацією McKinsey виділяє 8 процесів створення вартості: підвищення продуктивності та безпеки праці, оптимізація режимів роботи обладнання та завантаження устаткування, логістична оптимізація, підвищення якості продукції, покращення прогнозування попиту, скорочення термінів виведення продукції на ринок, поліпшення післяпродажного обслуговування [2]. Основу цих процесів складають такі технології як промисловий інтернет речей, дрони, 3D друк, штучний інтелект (AI), предикативна аналітика і обслуговування, доповнена і віртуальна реальність. Наприклад, штучний інтелект веде і прогнозує весь ланцюг операцій від відділу продажу до доставки споживачам; доповнена і віртуальна реальність дозволяє спростити і здешевити процес навчання персоналу, а використання 3D принтеру пришвидшує процес моделювання і виведення на ринок нового продукту. Така кіберфізична взаємодія між циклами виробництва відбувається в основному без участі людини, а тому дозволяє вивільнити час менеджерів для концентрації на постановці цілей та шляхів їх досягнення.

Другий напрям цифрової трансформації – зміна бізнес-моделі. Вона передбачає зміни в дистрибуції товарів, створення супутніх цифрових продуктів або повну зміну формату бізнесу. Введення карантинних заходів у відповідь на пандемію COVID-19 призвело до того, що споживачі стали частіше здійснювати онлайн-покупки, використовувати соціальні мережі та телеконференції. Це призвело до різкого зростання продажів споживачам (B2C) і збільшення обсягу електронної комерції між підприємствами (B2B). Для забезпечення переходу на електронну комерцію комерційні менеджери повинні були опанувати і вміти контролювати всі бізнес-процеси онлайн-торгівлі: закупівлі, складську і транспортну логістику, розробку та технічну підтримку сайту і додатків, онлайн-маркетинг і клієнтський сервіс, контент-менеджмент. Цифровізація даних процесів відбувається шляхом розробки та використання спеціального програмного забезпечення: Shopify, BigCommerce, WooCommerce, Easy Digital, Volusion [3].

За статистичними даними платформи Statista криза COVID-19 прискорила перехід США до роздрібно́ї торгівлі через Інтернет. Зіткнувшись із закриттям магазинів, мільйони американців вдалися до покупок в Інтернеті, що призвело до стрибка онлайн-частки загального роздрібного продажу з 10,8% загального обсягу роздрібних продажів у 2019 році до 16,1% у 2020 році. Тобто обсяг електронної комерції у зв'язку з карантинними обмеженнями зріс більш ніж на 5% [4].

Активну цифровізацію проводять і топ-менеджери комерційних банків. Наприклад, з жовтня 2020 року три банки України – ПриватБанк, Монобанк та А-Банк – перейшли на шерінг цифрових документів. Ще близько 30 банків знаходяться на етапі адаптації даної технології. За допомогою шерінгу можна ділитися копіями таких е-документів: цифрових паспортів, податкового номера (РНОКПП), довідки переселенця (ВПО), свідоцтва про народження дитини. Тепер клієнти банку можуть дистанційно відкрити банківський рахунок за допомогою цифрового паспорта.

Також зростає роль безконтактних та безготівкових платежів у всьому світі. Безготівкові платежі стали актуальними, оскільки люди шукають способи уникнути контактування з речами у громадських місцях. Тому управлінці організацій, що використовували розрахунок за надання товарів та послуг готівкою, прийняли рішення скористатися перевагами цифрових переказів. Нині цифрові платежі здійснюються за допомогою Apple Pay та безконтактних пристроїв зчитування кредитних карток, що замінюють реальну готівку. У виграші залишились також і компанії, що розробляють рішення для прийому і обробки електронних платежів. Наприклад, за даними Bloomberg продажі американської технологічної компанії Square Inc. за другий квартал 2020 року підскочили на 64% завдяки збільшенню ділової активності в Інтернеті та зростанню кількості людей, які користуються додатком компанії для P2P-платежів [5].

Одним із найкритичніших викликів, пов'язаних з необхідністю у найкоротші терміни забезпечити режим самоізоляції в умовах пандемії, – перехід на віддалений формат роботи великої кількості організацій. Тож особливо під час пандемії трансформується роль служби по роботі з персоналом. Переведення працівників на віддалену роботу вимагає від HR-менеджера прийняття багатьох організаційних заходів: організація штабу переходу, залучення та використання нових цифрових інструментів, навчання працівників щодо роботи з цифровими інструментами, організація оперативного взаємозв'язку з керівництвом, підвищення контролю за роботою співпрацівників тощо. Отже, для дистанційної роботи необхідне технічне забезпечення як керівників, так і робітників. Цифрові інструменти мають багато функціональних призначень: забезпечують спільний доступ до інформації та управління нею (Google Drive, OneDrive і DropBox), співпрацю та комунікації між працівниками (Microsoft Teams, G Suite, Slack),

віддалене управління проєктами (Asana; Atlassian, Basecamp, Slack, Jira, Monday, Trello) [6].

Третій напрям - цифровізація взаємодії зі споживачами. У зв'язку з карантинними обмеженнями значна частина покупців стала більше часу проводити в Інтернеті та здійснювати онлайн-покупки. Тому соціальні мережі стали основним каналом спілкування з потенційними споживачами, формування бази даних про їх звички, поведінку й вподобання. У зв'язку з цим зросла роль контент-менеджерів, що відповідальні за створення та ведення сторінок у соцмережах, просуванні товарів та інтерактивному спілкуванні з потенційними споживачами. До цифрових інструментів управління взаємовідносинами зі споживачами також є CRM-системи (Salesforce, Soho, Hubspot, Freshsales), чат-боти, термінали самообслуговування та онлайн-кабінети [6].

Висновки. Отже, пандемія COVID-19 довела і загострила потребу у цифровізації управління суб'єктів господарювання. В сучасних умовах цифровізація стала необхідністю для ефективної роботи організацій і рятівним жилетом від банкрутства чи закриття. Крім того, впровадження цифрових технологій не тільки дозволило підприємствам залишитись на ринку, а й зміцнило їх конкурентні переваги та підвищило прибутки від розширення можливостей. Цифровізація в умовах коронакризи, як правило, здійснюється у трьох напрямках: взаємодія з клієнтами, оптимізація операційних процесів і зміна бізнес-моделі. Позитивними сторонами цифровізації є прискорення та автоматизація оперативних бізнес-процесів, вивільнення часу менеджерів для загальноорганізаційного планування, зменшення витрат на управління, економія на утриманні робочих місць, розширення географії найму. Однак впровадження нових технологій вимагає високих технічних здібностей від суб'єктів управління для використання програм для дистанційного контролю, взаємодії та планування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пандемія прискорила цифровізацію бізнесу – дослідження. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/700035.html> (дата звернення: 10.11.2020).
2. Industry 4.0: Reimagining manufacturing operations after COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19#> (дата звернення: 10.11.2020).
3. Best eCommerce Software (Nov 2020): 5 Great Options for Your Online Store by Karol. URL: <https://ecommerce-platforms.com/articles/ecommerce-software> (дата звернення: 10.11.2020).
4. COVID-19 Crisis Accelerates Shift to Online Retail. URL: <https://www.statista.com/chart/14011/e-commerce-share-of-total-retail-sales/> (дата звернення: 10.11.2020).
5. Square Revenue Surges 64% on Cash App, Online Orders by Katie Roof and Kurt Wagner. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-04/square-s-revenue-surges-64-in-second-quarter-on-online-orders> (дата звернення: 11.11.2020).

6. Пять полезных инструментов для цифровой трансформации бизнеса, Дарья Сидорова.
URL: <https://rb.ru/story/5-digital-transformation-solutions/> (дата звернення: 11.11.2020).

Скуз Дарія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
dasha.skyz@gmail.com
науковий керівник: **Лазаренко Ю.О.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Skuz Dariya

THE PROBLEMATIC ASPECTS OF INNOVATION MANAGEMENT OF DOMESTIC COMPANIES

Актуальність. За останні роки питання активізації інноваційної діяльності бізнес-організацій стають дедалі актуальнішими. Ця тенденція є відображенням зростаючого розуміння суспільством того, що економічний розвиток неможливий без впровадження нововведень у такі підсистеми, як виробництво, управління, фінанси тощо. На мікрорівні саме інновації забезпечують вдосконалення якості і розширення асортименту товарів і послуг, створення нових методів виробництва, збуту продукції, підвищення ефективності управління, а також одержання стійких конкурентних переваг.

Постановка проблеми. Проблематиці ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств, а також висвітленню особливостей інноваційного процесу у вітчизняних компаніях присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, слід відзначити внесок у розробку даного питання таких науковців, як Федулова Л.І., Геєць В.М., Кузьмін О.Є., Ілляшенко С.М., Пожуєва Т.О. та інші. Проте окремі аспекти управління інноваційною діяльністю й досі залишаються фрагментарно дослідженими. Метою даного дослідження є опрацювання теоретичних джерел з проблематики інноваційного менеджменту та узагальнення на цій основі ключових проблемних аспектів управління інноваційною діяльністю на підприємствах України.

Результати дослідження. Інновації є ключовим ядром в процесах будь-якої організації. Якщо бізнес не готовий постійно працювати над вдосконаленням того, що він пропонує, і як він створює та доносить свою пропозицію, є велика ймовірність того, що він не виживе в сучасному динамічному середовищі. Тож

наразі управління інноваціями стає одним із ключових стратегічних завдань, що постають перед організаціями будь-якої форми власності, розміру та сфери діяльності. Також використання інновацій дає підприємствам можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, покращувати свої фінансові результати. Як свідчать результати досліджень, рівень конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах найбільш суттєво залежить від його технологічного рівня та здатності керівництва використовувати наявний інноваційний потенціал для розробки та запровадження технологічних нововведень [1].

Проте, незважаючи на світові тренди, в існуючих умовах на більшості українських підприємствах як і раніше застосовуються старі методи та інструменти управління, які втратили свою ефективність в сучасній ситуації. На основі узагальнення наявних літературних джерел з проблематики управління інноваційною діяльністю українських компаній, можна виділити основні проблеми, які стримують запровадження ефективної системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Перш за все, це брак фінансових коштів для інноваційної діяльності підприємств, адже дослідження й розробки вимагають відповідних бюджетів, а впровадження і освоєння нововведень також пов'язані з високою вартістю і тривалим терміном окупності. Підприємства не мають власних коштів на фінансування розробок, а можливість залучення фінансових коштів із зовнішніх джерел обмежена. У кредиторів також немає гарантії повернення позик і отримання дивідендів, оскільки інноваційна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності та, відповідно, значними фінансовими ризиками [2].

Важливо також відзначити відсутність на українських підприємствах сучасної техніко-технологічної бази для впровадження розробок через фізичний знос або нестачу необхідного обладнання. Багато промислових підприємств характеризуються високою ресурсомісткістю і енергоємністю виробництва, що посилюється високими коефіцієнтами зносу виробничого апарату. В силу відсталості основного капіталу підприємств економіка в цілому виявляється несприйнятливою до вкладень в дослідження і розробки [3].

Труднощі в проведенні маркетингових досліджень інноваційних продуктів також є одним із факторів, що унеможливають ефективне управління інноваційною діяльністю. Ринкова невизначеність та складнощі прогнозування потенційного попиту на інноваційну продукцію є об'єктивними особливостями маркетингу інноваційних товарів та послуг. Проте в Україні нестійка економічна ситуація значно ускладнює достовірну оцінку попиту на інноваційну продукцію навіть на короткострокову перспективу.

Також не менш важливою проблемою українського інноваційного менеджменту є проблема якості. Виходячи з того, що в Україні дуже мало

фахівців, які дійсно мають необхідні знання, компетентності й досвід управління інноваційними проектами в умовах ринкової економіки, особливо у секторі малого бізнесу, дана проблема розглядається вкрай гостро [4].

Слід також виділити питання, пов'язані з процесами глобалізації. У світі відбулися істотні зміни, глобалізаційні процеси практично неможливо контролювати, якщо лише компанія не є лідером ринку й не володіє відповідними фінансовими та матеріальними ресурсами. Через такі зміни вкрай складно встигнути перебудуватися і знаходити правильні рішення, щоб витрачені зусилля і виконані дії були виправдані. Процес глобалізації ускладнив прийняття довгострокових інвестиційних рішень і реалізацію інноваційних проектів для більшості підприємств [5-6].

Управління інноваційною діяльністю в Україні, на нашу думку, необхідно проектувати на основі системного підходу, враховуючи найважливіші фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування компаній та їх взаємовплив. Керівництво підприємств зобов'язане динамічно визначати пріоритети інноваційного розвитку: реагувати на мінливі запити споживачів, забезпечувати виконання зобов'язань перед співробітниками, інвесторами, партнерами. Таким чином, підприємства в процесі свого функціонування і розвитку повинні бути орієнтовані на досягнення синергії, в основі якої лежать виважені стратегічні рішення які стосуються планування й організації інноваційної діяльності [7-8]. Для забезпечення ефективної системи інноваційного менеджменту необхідно не тільки визначати завдання й цілі, які стоять перед підприємством, а й створювати систему, що забезпечує перехід підприємства в цей бажаний стан, розробляти відповідні інноваційні стратегії, визначати необхідні ресурси, проектувати бізнес-процеси інноваційної діяльності, а також ефективну структуру її організації. Лише із урахуванням усіх зазначених елементів є можливість розраховувати на успіх в управлінні інноваційною діяльністю.

Висновки. Отже, з кожним роком роль інновацій для сучасної економіки значно зростає. Створити конкурентоспроможну продукцію, що якнайкраще задовольнятиме зростаючі запити клієнтів, без інновацій практично неможливо. Таким чином, в ринковій економіці інновації є ефективним засобом конкуренції, оскільки вони призводять до появи нових потреб, зниження собівартості виробництва, припливу інвестицій, поліпшення іміджу нової продукції, завоювання нових ринків, у тому числі і зовнішніх та, як наслідок, забезпечують підприємству високий рівень прибутковості й надійну ринкову позицію.

Окрім розглянутих факторів, що стримують створення й запровадження інновацій на мікрорівні вважаємо доцільно також зазначити, що для того, щоб інноваційна діяльність в нашій країні активізувалася, державі необхідно приділити цьому питанню пильну увагу і надати інноваційно орієнтованим компаніям відповідну підтримку. Зокрема, слід сприяти в розробці і впровадженні

конкурентоспроможних продуктів, надавати субсидії і пільги підприємствам, які займаються випуском інноваційних продуктів. Підтримувати інновації у виробництві, які можуть бути ризиковими, але результати від яких допоможуть вивести українські підприємства на новий, більш якісний рівень. Якщо з належною увагою поставитися до даних проблем і спробувати їх вирішити, то українські підприємства зможуть вийти на новий рівень і витримати конкуренцію із західними компаніями.

ЛІТЕРАТУРА

1. John Bessant. «Challenges in Innovation Management». December 2003. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/268187341_Challenges_in_Innovation_Management
2. И.С. Кондрашова, Е.В. Киреева. Проблемы и перспективы развития инновационной деятельности предприятия / Кондрашова И.С., Киреева Е.В. // Социально-экономические явления и процессы. – №5 (051). – 2013. – С.112-115
3. Сайфуллина С.Ф. Проблемы инновационного развития предприятий / С.Ф. Сайфуллина // Журнал «Успехи современного естествознания». – 2010. – № 3 – С. 171-173
4. Корнеева, Е.Н. Инновационные подходы к менеджменту предприятий сервиса в условиях динамично меняющейся внешней среды [Текст] // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2012. – № 21. – С. 96-99.
5. Федулова Л.І. Інноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування / Л.І. Федулова // Економіст. – 2002. – №2. – С. 52-54.
6. Гесць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. – 272 с.
7. Кузьмін О.Є. Фактори інноваційного розвитку підприємств / О. Кузьмін, Т. Кужда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.experts.in.ua/ua/baza/analitic/index.php>
8. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД Університетська книга, 2010. – 334 с.

Уколова Марина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
marinaschift@gmail.com
науковий керівник: **Батенко Л.П.,**
професор кафедри менеджменту, к.е.н., професор

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Ukolova Marina

DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Актуальність. Сьогодні світ розвивається з блискавичною швидкістю. Використання людиною різних гаджетів, цифрових технологій нікого не дивує.

Нові технології змінюють повсякденне життя людини, що має вплив і на соціально-економічні відносини та економіки світу. Щодня з'являються нові вимоги та критерії для інформаційних систем, програм та засобів комунікації. Зараз наше суспільство знаходиться в епіцентрі серйозних трансформаційних операцій та процесів у сфері цифровізації та діджиталізації. Цифрова революція – одна з найяскравіших тенденцій останнього десятиліття. Ми вже стали свідками базисних, глибинних змін на ринку праці. Глобальні тренди функціонування бізнесу кидають виклик компаніям і дають сигнал про необхідність зміни управління операціями в бізнесі і потребу переходу організації на новий рівень менеджменту. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, потрібно відходити від традиційних методів господарювання і адаптуватися до реалій світових трендів.

Постановка проблеми. Зростаючий розвиток технологій та інновації призвели до цифровізації в суспільстві. Ці тренди значно посилились в умовах пандемії COVID – 19 та масових локдаунів. Запити та форми споживання в таких умовах суттєво змінюються. За результатами аналітики провідних спеціалістів, більшість світових корпорацій вже займаються розробкою власного плану digital-трансформації. Ця діджиталізація спрямована і на врахування технологічних змін, і на особливості ринкового споживання. Головною особливістю такого процесу є потреба у створенні умов для комфортнішої та оперативнішої взаємодії бізнесу та людей. Digital-трансформація починає проявлятися і в управлінні людськими ресурсами (HRM). Однак тут існує протиріччя: ця сфера передбачає необхідність безпосередніх контактів між людьми, але разом з тим підлягає певній цифрації. Постає питання, чи зможе HRM функціонувати належним чином при широкому впровадженні нових інформаційних технологій, та які саме його функції найбільш прийнятні для діджиталізації.

Результати дослідження. Людські ресурси - це основа будь-якої компанії. У зв'язку зі інноваціями, управління людськими ресурсами теж зазнає змін, а саме в напрямку діджиталізації. Більшість функцій HRM вже можливо виконати, використовуючи сучасні IT-технології. Розглянемо, в чому це проявляється.

Найбільше помітно нововведення в процесі рекрутменту. Замість того, щоб самостійно розглядати резюме, проводити інтерв'ю вживу, весь процес набору персоналу можна провести онлайн. Профілі кандидатів автоматично заповнюються на основі їх сторінок в різних мережах. Процес набору може здійснюватись за допомогою залучення корпоративних веб-сайтів, куди кандидат має надіслати своє резюме. Також можуть використовуватись різні портали вакансій, де кожен знаходить, що йому потрібно: роботодавець – працівника, працівник – вакансію. Провести інтерв'ю можна в таких додатках як Skype, Zoom, GoogleHangouts або навіть є практика проведення інтерв'ю чат-ботами.

Навчання та розвиток персоналу ніколи ще не були таким доступними та

прогресивними. Веб-технології вплинули на навчання та підвищили ефективність роботи. На заміну традиційним лекціям, кейсам, рольовим іграм прийшли інтерактивні відео, мультимедійні технології, вебінари на онлайн платформах і різні додатки. Наприклад, американська технологічна компанія IBM запустила платформу цифрового навчання, яка дає своїм співробіткам індивідуалізований досвід. Перевірка здобутих навичок може відбуватися на таких сайтах: Codility, Prometheus, TestDome тощо.

Моніторинг ефективності та розвитку співробітників теж стає зручнішим. Онлайн-система ефективності допомагає компанії реалізувати комплекс оцінювання в інтернеті. Такі програмні забезпечення як Workforce Performance Management Suite Systems і Talent Management дають можливість прослідковувати та проаналізувати цілі та різні дані, які були отримані від співробітників. Процедура онлайн-оцінювання сприяє підвищенню продуктивності праці та інтеграції в робочий процес.

Розробка систем оплати працівників теж зазнала діджиталізації. Використовуючи відповідні програмні забезпечення, можна протестувати систему визначення заробітної праці, перевірити пробні звіти. Сервером не важко керувати, і є можливість гнучкого внесення змін при потребі. У таких програмах зазвичай є можливість взаємодіяти з системами ефективності, що допомагає визначити співробітників, яким буде надана премія.

Ще однією з функцій управління людськими ресурсами є впровадження та використання певних процедур та програм із забезпечення здоров'я і безпеки працівників. Здається, ніби ця сфера взагалі не може бути пов'язана з цифрацією, але все ж існують певні платформи для моніторингу настрою працівників. Такі програми як BambooHR, eNPS і Hurma дозволяють зробити опитування настрою та здоров'я працівників. Також в них є можливість виміряти рівень залученості персоналу.

ІТ-технології дозволяють створити адаптоване та гнучке робоче середовище, що є одним із головних елементів забезпечення продуктивності.

Висновки. Організаціям для того, щоб вижити та забезпечити свою конкурентоспроможність, потрібно адаптуватися до постійних змін. Компанії намагаються трансформувати практику управління персоналом в напрямку його діджиталізації для підвищення своєї ефективності. Нові сервери, програмне забезпечення, додатки впливають на формування взаємодії з працівниками, забезпечуючи більшу прозорість у роботі, що сприяє підвищенню лояльності співробітників, зростанню їх продуктивності. Проведене дослідження дозволило визначити, як цифрація впливає на виконання функцій управління людськими ресурсами. Було виявлено, що рекрутмент знаходиться в авангарді діджиталізації. Всі інші функції HRM так чи інакше теж підлягають трансформаційним змінам, пов'язаним із запровадженням ІТ-рішень. Все це свідчить про те, що майбутній прогрес неможливий без спільних зусиль фахівців

з управління людськими ресурсами та ІТ, що здатні зробити використання нових технологій простим, а діяльність працівників – ефективною.

ЛІТЕРАТУРА

1. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17
2. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiyaposhuku-personalu/>
3. Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. International Journal of Human Resource Management, 20(3): 505-514
4. Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-9
URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-9.pdf>
5. Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi. Digitalization and its influence on business model innovation. Journal of Manufacturing Technology Management. 2018. Vol. 20. № 7. P. 95–124. DOI : 10.1108/JMTM-01-2018-0020.

Цупаленко Дарья,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
4 курс, спеціальність «Управління персоналом та економіка праці»
dasha_ts@ukr.net
науковий керівник: **Данилевич Н.С.,**
доцент кафедри управління персоналом
та економіки праці, к.т.н., доцент

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Tsupalenko Daria,

INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN UKRAINE

Актуальність. Потужним чинником глобалізації та інформатизації економічної діяльності, а також зміни структури суспільного виробництва виступає інноваційний процес, який представляє собою послідовний ланцюг дій від зародження інноваційної ідеї до її реалізації в системі новаторських продуктів, послуг і технологій та їх поширення в господарській практиці. У сучасних умовах успішні інновації стають важливою частинною життя, успішного функціонування і розвитку для багатьох організацій (фірм, компаній, підприємств, бізнесу-груп) різних видів економічної діяльності. Це обумовлено тим, що розвиток ринкових стосунків значно вплинув на темпи і характер науково-дослідних, дослідно-конструкторських і проектно-дослідницьких робіт, на розробку і впровадження нововведень (інновацій), як основи економічного

зростання, підвищення конкурентоспроможності організацій і економіки в цілому [1].

Постановка проблеми. Необхідність створення інновацій на мікроекономічному рівні обумовлена рядом взаємозв'язаних причин, що мають характер як нових можливостей, що відкриваються, так і реальних або потенційних загроз з боку зовнішнього оточення.

Результати дослідження. Інтерес до інновацій як довгострокового фактору економічного зростання з'явився після Другої світової війни і на даний час не втратив свою актуальність. Науковці звертають увагу на те, що інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку інновацій, втілення завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень в новий чи модернізований продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в реальній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження [2].

Інноваційна діяльність в сучасних умовах – це освіта в фірмах науково-технічних комплексів, які об'єднуються в єдиний процес дослідження і виробництва. Такий процес дає можливість визначити тісні зв'язки на всіх рівнях циклу «наука - виробництво - кінцевий споживач». З точки зору неокласичної економіки, інновації є аспектом бізнес-стратегії або частиною набору інвестиційних рішень по створенню потенціалу для розробки продукту або підвищення ефективності. Однією з умов успішного розвитку та впровадження інновацій є наявність винахідника-ентузіаста, захопленого новою ідеєю і готового докласти максимум зусиль, щоб втілити її в життя, і підприємця та інвестора, які організували виробництво, запропонували новий товар ринку [3]. Інновації дають можливість підприємству отримати конкурентні переваги за рахунок підвищення здатності розробляти нові продукти або процеси, а також отримувати та створювати нові знання. Дослідження інноваційної діяльності вказують на зв'язок між інноваціями, фундаментальними дослідженнями і підприємницькими зусиллями, спрямованими на комерціалізацію результатів досліджень і розробок. Безперечно, інноваційна діяльність підвищує конкурентоспроможність і ефективність підприємства, але необхідно об'єктивно оцінити свої можливості, перш ніж займатися інноваціями. Розвиток в сфері інновацій - це складний процес. Позитивні зрушення в цьому напрямку вже є, але активність підприємств в цій галузі все ще досить низька.

Інновації змінюють економічну організацію суспільства. Вибираючи, в якому інноваційному напрямку рухатися, підприємствам необхідно враховувати ряд моментів: техніко-економічний рівень своїх потужностей та галузеву їх специфіку. Наявність інноваційної активності призводить до технологічних зрушень, які здійснюються з використанням сучасних технологій. Світовий досвід показує, що стратегічно сталий економічний розвиток промислових

підприємств неможливий без постійного і безперервного проведення інновацій. Щоб вижити, виграти і постійно підвищувати рівень свого розвитку, підприємству необхідно безперервно оновлювати, покращувати і модернізувати продукцію, яку випускає, удосконалювати і модернізувати виробництво. Все це можна реалізувати на базі інновацій. В Україні є певна кількість технопарків, які займаються розробкою інноваційних проєктів. На основі даних Держстату у 2019 р. в Україні 782 підприємства здійснювали інноваційну діяльність у промисловості. При цьому частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), у загальній кількості промислових підприємств становила 13,8 %. Із загальної кількості інноваційно активних підприємств здійснювали: внутрішні та зовнішні науково-дослідні роботи – 24,4%; придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7%; придбання зовнішніх знань – 4,5%; інші роботи – 20,6% підприємств. За видами економічної діяльності найбільш інноваційно активними були підприємства з виробництва машин і устаткування, з виробництва харчових продуктів та з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів [4].

Для успішного впровадження і подальшого функціонування моделі організації інноваційної діяльності підприємства та розробленої моделі комплексного інноваційного процесу потрібно вдосконалення інноваційної діяльності підприємства. Для цього необхідно проводити реструктуризацію бізнесу. Для успішного управління інноваційною системою важливо розглядати ряд показників в розрізі довгострокових цілей діяльності підприємства. Ці особливості управління інноваційними процесами характерні для великих компаній, орієнтованих на довгостроковий розвиток. Тому є низка індикаторів, які можна враховувати при визначенні доцільності та ефективності інноваційної діяльності підприємства – це конкурентоспроможність, ефективність використання виробничих ресурсів, адаптивність до змінного середовища, створення основи для довгострокової стабільності. Більшість індикаторів не мають загальноприйнятого значення. Це пов'язано з тим, що показники сильно залежать від специфіки конкретного сектора. Наприклад, в ресурсномістких галузях частка основних засобів в активах підприємства велика, тому коефіцієнт рентабельності активів буде нижче. Тому необхідно здійснювати підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці, коефіцієнта використання основних засобів, розвитку інвестиційного бюджету, підвищення адаптивності до постійно змінюваних умов середовища за рахунок оновлення обладнання, програмного і апаратного забезпечення, а також за рахунок повної розробки бюджету на професійне навчання. Це призведе до рентабельності продажів та збільшенню показника валового прибутку.

Вирішальною умовою для ефективної інноваційної діяльності є налагоджена система показників ефективності для знаходження своєчасних

рішень на різних рівнях управлінської ієрархії, що дозволяють визначити ефективність вжитих заходів та інноваційного менеджменту в цілому. При виборі способу оцінки можливостей інноваційної діяльності, визначення напрямку інноваційного розвитку в стратегічному плані доцільно виходити саме з інноваційного потенціалу підприємств і галузей. Критеріями ефективної організації інноваційних процесів в сучасних умовах виступають економічні параметри, що дозволяють порівнювати витрати на інноваційну діяльність і доходи від реалізації інноваційної продукції. Прибутковість інноваційних підприємств виступає при цьому не як мета, а як найважливіша умова і результат здійснення даної діяльності [5]. Головною особливістю управління інноваціями є складність і системна взаємодія всіх видів діяльності підприємства, що мають наукове, фінансове, організаційне, інвестиційне, технологічне, виробниче, що в кінцевому підсумку призведе до комерціалізації інновацій. Тому принципи систематизації, інтеграції та узгодження різних видів діяльності, спрямованих на реалізацію інноваційної стратегії, є базисом для управління інноваціями. Інноваційна активність підприємств слугує основою сталого розвитку економіки, що є важливою складовою і передумовою сталого економічного розвитку.

Висновки. Подальший економічний розвиток України, перспектива посісти належне місце в світі залежать насамперед від впровадження інновацій в процес економічного розвитку підприємств. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні в даний момент досить обмежене. На сьогодні основним поштовхом для розвитку інноваційної активності в Україні повинні стати не тільки державні, але й приватні інвестиції, а від держави, в свою чергу, бізнес очікує створення сприятливих умов для неї. Державна інноваційна політика має ґрунтуватися на чітких економічних механізмах, а інноваційне виробництво має стати пріоритетним для всіх галузей економіки. В подальшому необхідно звернути увагу на поглиблення взаємозв'язку інноваційного клімату в Україні та характеристик інноваційного зростання, що є невід'ємною складовою інтенсифікації інноваційної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маннапов А.Р. Формирование системы активизации инновационной деятельности на предприятии. Экономика и предпринимательство. 2013. № 6. С. 297–299.
2. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. Економічний вісник Донбасу. 2010. № 3(21). С. 169–171.
3. Мартиросян А. С., Баранников М. М. Проблемы развития инновационного менеджмента на предприятиях. Молодой ученый. 2016. № 20 (124). С. 358-361.
4. Науково-аналітична доповідь. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/08/za-2019-1-1.pdf>
5. Василенко Б. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. К.: ЦУЛ. 440 с.

Шешин Юрій,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
y.sheshyn@gmail.com
науковий керівник: **Соболева Т.О.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Sheshyn Yuriy

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN
THE CONSTRUCTION INDUSTRY**

Актуальність. Інноваційна спрямованість економічного розвитку обумовлює зростання ролі інноваційних процесів на підприємстві і призводить до підвищення вимог, що пред'являються до якості їх управління. В умовах динамічності ситуацій та підвищення важливості для підприємств адекватно аналізувати характер інноваційної діяльності з'являється необхідність вироблення рекомендацій з аналізу активності інноваційної діяльності та прийняття рішень, що стосуються оптимізації її стану. Ефективність здійснення інноваційної діяльності в значній мірі залежить від якості організаційно-економічного механізму управління нею.

Постановка проблеми. Мета полягає в дослідженні стану інноваційної активності підприємств будівельної галузі для визначення шляхів підвищення її ефективності.

Результати дослідження. Будівельна індустрія традиційно відноситься до числа найбільш консервативних галузей сучасної економіки, темпи впровадження в якій різних технологічних інновацій, а також і зростання продуктивності праці істотно відстають від середніх темпів, що демонструються світовою економікою в цілому. Відносно низька ефективність будівельної індустрії на тлі більшості інших галузей багато в чому пояснюється тим, що вона є багатоскладовою галуззю, різні сегменти якої володіють великою автономією по відношенню один до одного, тоді як загальний рівень системної інтеграції цих складових, особливо – в підгалузі житлового будівництва, дуже незначний (цим, зокрема, пояснюється і той факт, що інновації в житловому будівництві, residential construction, як правило, впроваджуються з помітним відставанням за часом у порівнянні з комерційним сегментом, commercial construction). Крім того, ця «інноваційна повільність» будівельної індустрії в цілому також пов'язана і з тим, що вона, в

свою чергу, досить жорстко вбудована в ще більш широкий вартісний ланцюжок, створюваний ринком нерухомості, який не стимулює радикальні технологічні інновації.

Для будівельного підприємства здійснення його інноваційної діяльності залежить від низки різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників, таких як: глобалізація та інтернаціоналізація економіки; наявні темпи науково-технічного прогресу; адміністративна перебудова систем управління; розвиток інформаційних технологій; посилення конкуренції; наявність якісних та кількісних зрушень на ринку праці [1,с.73].

Сьогодні зарубіжні експерти в області будівництва сходяться на думці, що масовий перехід від зведення будинків на будмайданчиках до збірно-модульного (офсайтного) житлового будівництва стане вагомою і важливою тенденцією найближчим часом. В Європейських країнах використовують британські технології Modern Methods of Construction (ММС, сучасні методи будівництва) – зокрема конструювання та збирання основних елементів майбутніх будівель в будівельних цехах виробника, а не на будмайданчику безпосередньо [2]. У США є схожа з британською ММС класифікація – factory built housing. Багато архітекторів прогнозують в найближчому майбутньому зведення будинків за технологіями, що нагадують автомобільний конвеєр: масова підгонка пропонованих моделей майбутніх будинків під індивідуальні вимоги замовника набирає велику популярність. Будівельні компанії стануть продавати на ринку свого роду «пакетні рішення» – модульні комплекти, які зібрані на заводі відповідно до планування, яка була заздалегідь обрана замовником, а також транспортуються на місце установки в практично готовому вигляді.

Розвитку будівельної галузі також сприяє активне впровадження в будівництві BIM-технології (технології інформаційного моделювання будівель), які дозволяють організувати взаємодію проєктувальників, будівельників, служби експлуатації, оптимізувати проєктні та будівельні процеси, логістику, роботу підрядних організацій, зменшити фінансові витрати. Дані технології інформаційного моделювання будівель повсюдно застосовуються за кордоном. Також впровадження і використання в будівництві автоматизованих програмних засобів на основі 3D- і 5D- технологій дозволяє значно скоротити трудомісткість проєктних робіт і загальну тривалість інвестиційно-будівельного циклу.

Нові технології дуже активно застосовуються і в будівництві автомобільних доріг з урахуванням кліматичних особливостей різних країн. У багатьох країнах не тільки активно ведуться інноваційні розробки в області дорожнього будівництва, а й почали реалізовуватися проєкти доріг майбутнього.

Розглядаючи модернізацію будівельних матеріалів – перехід з «мокрого» на «сухий» спосіб виробництва цементу – то це метод істотного скорочення вартості виробництва: витрата теплової енергії на випал при «сухому» способі набагато нижче, ніж витрата тепла на випал матеріалів при «мокрому» способі

виробництва. Вчені з'ясували, що «сухий» метод набагато ефективніше звичного «мокрого» на 25-30%: він забезпечує 50% економії палива. Не можна не сказати і про собівартість цементу, отриманого «сухим» способом виробництва: ціна за одну тонну цементу в два рази нижче ціни цементу, отриманого традиційним мокрим способом.

На сьогоднішній день створення гнучких і комплексних систем управління інноваційною діяльністю в сучасних українських організаціях, орієнтованих на розробку і виробництво нової і затребуваною як внутрішнім, так і зовнішнім ринками продукції, модифікацію організаційних форм і функцій управління, в тому числі і стилю управління, є ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності на світовій арені. Активізувати інноваційну діяльність будівельних підприємств можна за наступними напрямками: підвищення конкурентоспроможності; зниження собівартості будівельної продукції; скорочення термінів будівництва; удосконалення організаційної структури будівельних підприємств; зниження матеріало- та енергомісткості; підвищення екологічної безпеки будівництва, енергозбереження.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності будівельної галузі варто виділити 2 напрямки:

1. Зростання питомої ваги інноваційно-орієнтованих підрядних робіт (тобто, будівельно-монтажних робіт, що безпосередньо забезпечують впровадження нової техніки, нових технологій чи виробництва нових продуктів) у загальному обсязі будівельно-монтажних робіт.

2. Інноваційна перебудова самої будівельної галузі (інноваційне технічне оснащення будівельно-монтажних робіт, технологічні інновації, інновації в сфері організації й управління будівельно-монтажними роботами).

Для успішного розвитку інноваційної діяльності в організаціях будівельної галузі необхідно проводити моніторинг інноваційних форм, методів і технологій, а також аналізувати попередній досвід впровадження інновацій по всьому світу в будівельній та суміжних галузях[3].

Висновки. Таким чином, значне збільшення рівня інноваційності в будівельній сфері економіки є відмінним способом зменшення вартості, скорочення термінів і підвищення якості будівельного виробництва з високою соціально-економічною значимістю інновацій. Встановлення сучасної планки виробництва і продукції є дуже важливим завданням інноваційної діяльності будівельної компанії і умовою їх подальшого вдосконалення і збільшення конкурентоспроможності. Загальний підхід до вирішення завдань сучасного результативного функціонування інноваційної системи і забезпечення державної інноваційної політики має місце бути лише на основі ефективної експлуатації інноваційного потенціалу і належного та грамотного управління інноваційними процесами в компаніях будівельного комплексу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Свірідова С.С. Особливості інноваційних процесів будівельних підприємств. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2018. № 4 (38). С. 65-75.
2. International Building Code. URL: <http://codes.iccsafe.org/app/book/toc/2019/ICodes/2019%20IBC%20HTML/index.html> (дата звернення: 09.11.2020)
3. Сердюк Т. В. Особливості впровадження інноваційних процесів в організаціях будівельної галузі. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fbtegp/all-fbtegp-2018/paper/view/4499> (дата звернення: 09.11.2020)

СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Liliya Vladimirova Petkova,

Department of Economics and Tourism Management

PhD Student, D. A. Tsenov Academy of Economics

PhD Student's № D010419220

liliyavpetkova@gmail.com

research supervisor **Petya Ivanova,**

Associate Professor

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Abstract: In this report, human resources are an important part of the service sector. It is a major driving force for the competitiveness and achievement of the goals of the tourism enterprise in the field of tourism. Therefore, its proper selection and improvement is very important.

Human resources are the most important factor for the competitiveness of tourism, due to the production of intangible tourism products, as well as in the overall consumer value of tourists. On the one hand, the staff is a productive force that carries out tourist activities, conducts an active tourism policy, creates the competitiveness of the tourism company. On the other hand, working with people is especially difficult because every individual has intrinsic motivation, different needs and seeks respect and satisfaction from his/her work.

The new conditions of globalization impose a new way of life, work, new values and a new consciousness of the human individual. Peter Drucker, an Australian management expert, says that the new approach to human resources presupposes a completely new management philosophy. It is related to the flexibility of the company, reorientation to the human resource management as a core value. (Drucker, 2000).

Successful tourism companies are increasingly relying on the human factor as a key to their development. In order to deal with the problems and challenges of modern management in the rapidly growing tourism market, travel companies must have a wide range of management tools and techniques.

When managing human resources, managers pay attention to the implementation of precise staff selection. In the process of recruiting new suitable employees for the travel company, managers should use a wide range of criteria to assess the ability to execute their work obligations, their potential for problem management. Other important aspect of the recruitment process is the evaluation of the candidates' personalities and interpersonal qualities, as well as the formation of an assessment of their orientation towards an ambitious career.

In practice, the motivation of employees in tourism is the main problem in working with people and in managing human capital. Motivation is necessary for every person who has decided to develop in the tourist enterprise and to rise in the hierarchy. In order for a person to have the desire to go a long way in his development in this field of services, he must be highly motivated. This is right, because it is the most valuable and significant resource in the tourism enterprise, namely – human one. The specificity of his management also comes from the fact that each human individual has its own motivation for development, which is different from the others (Karailieva, 2018).

Therefore, tourism managers must carefully select staff, providing them with appropriate working conditions and opportunities for improvement. Staff motivation is a natural continuation after his appointment.

The motivation of the employees in the field of tourism is of significant importance due to the intangible nature of the services offered in the tourist enterprise. The staff who do their job with desire and good motivation produce better quality intangible services, which also leads to better performance of the work.

The motivation of the staff does not stop only with the material satisfaction of the individual in the form of higher pay. For some employees, the following circumstances would also have a motivating effect:

- Giving more power to executive staff;
- ensuring a sense of security in the tourist enterprise;
- suitable for expression of specific individual possibilities;
- providing an opportunity to participate with their own ideas and initiatives;
- providing full employment;
- providing opportunities and training for new knowledge and skills;

The investment of companies in human capital creates a prerequisite for maximizing the incentives for the staff potential realization. This is one of the few resources of the tourism enterprise, whose effectiveness grows parallel with the investments and with the newly created motivation of the human resource. Each employee could contribute to achieving the company's goals through the three types of abilities, namely: physical, mental and creative. Therefore, the formation of common goals via the company's strategy clarification enables the harmonization of the individual goals of each company employee with the general goals of the tourism enterprise. The presentation of the problems and the discussion of the possible solutions generate opportunities for the staff to share their ideas with the team and develop their qualities as leaders (Marinova, 2018).

In conclusion, it can be said that human resources are significantly important due to the specific nature of services in the field of tourism. Without it, it would be impossible to fully satisfy tourists. That is why it is extremely important for tourism enterprises and managers to be flexible in their motivation. It is also important to train him in order to improve so that the tourist enterprise can be competitive in new trends in the field of services.

REFERENCE

1. Drucker, P. (2000). Management challenges of the 21st century. Sofia: Classic and style.
2. Karailieva, M. (2018). Human capital in tourism. Sofia: NBU.
3. Marinova, N. (2018). THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM-STRUCTURE, FUNCTIONS AND PERSPECTIVES. Sofia.

Довбань Алісія,
ДВНЗ “Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана”

2 курс, спеціальність “Міжнародний бізнес”

alisiakiev@gmail.com

науковий керівник: **Ліщинська В.В.**,
старший викладач кафедри менеджменту

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

Dovban Alisiia

FEATURES OF STAFF MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK

Актуальність. Управління персоналом є однією з найважливіших функціональних сфер сучасного менеджменту, оскільки роль людських ресурсів у підвищенні ефективності функціонування організацій є надзвичайно великою. Сьогодні саме працівники, їх знання, професіоналізм, особисті якості та вмотивованість є важливим стратегічним ресурсом.

Постановка проблеми. Питання управління та мотивації персоналу організацій є предметом дослідження багатьох провідних вчених, зокрема Ф.Тейлора, А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга, В. Врума, С. Адамса, А.М.Колота, С.О. Цимбалюк. Проте питання ефективності використання існуючих інструментів мотивації працівників та специфіки мотивування персоналу в умовах глобальної пандемії COVID-19 потребують подальших розробок. Тому метою дослідження є визначення особливостей мотиваційної політики організації в умовах дистанційної роботи персоналу.

Результати досліджень. Мотивація є багатограним поняттям. Її можна розглядати як характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу та характеризує міру її трудової активності. З іншого боку, мотивація є процесом, що визначає динаміку мотиваційних настанов і трудової активності та є результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда та зовнішніх стимулів

трудової діяльності [1, с.32]. Невиважена мотиваційна політика підприємства, ігнорування мотиваційних настанов працівників можуть призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової та виконавчої дисципліни, високий ступінь конфліктності, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що, зрештою, унеможливить ефективну діяльність підприємства.

Широке поширення дистанційної зайнятості персоналу у зв'язку з глобальною пандемією COVID-19 значно вплинули на мотиваційну політику підприємств. Дистанційна робота персоналу та управління нею мають певні особливості. Дослідження показують, що віддалена робота може бути продуктивнішою, ніж робота в офісі, але переваги виникають здебільшого завдяки більшій автономії працівників. Якщо автономія низька, а мікро управління високе через недовіру керівників, вигода від віддаленої роботи навряд чи може виникнути. Якщо ж надати працівникам більшу автономію щодо їх методів роботи та строків їхньої роботи, це, у свою чергу, сприятиме мотивації, здоров'ю та ефективності праці працівників [2].

Дослідження Гарвардського університету показало, що дієвими методами мотивації персоналу в умовах дистанційної роботи є моральна та практична підтримка працівників на віддаленій роботі; автономія працівників та визнання позитивних результатів їх роботи [3]. Дослідження команди IHF Young Executive Leaders визначає такі методи мотивації персоналу під час віддаленої роботи: забезпечення зворотного зв'язку з управлінням та іншими працівниками; забезпечення ресурсами дистанційної роботи; моральна та матеріальна підтримка безпеки здоров'я працівників, матеріальна мотивація [4].

Опитування, проведене компанією Мак-Кінсі засвідчило, що до найбільш ефективних методів мотивації персоналу під час віддаленої роботи можна також віднести:

- мотивацію через отримання різних форм додаткових грошових виплат, що дозволило для досліджених компаній підвищити мотивацію персоналу на 52%, а ефективність роботи персоналу на 20%;
- довіру до працівників та створення комфортного мікроклімату для дистанційної роботи, що дозволило для досліджених компаній підвищити мотивацію персоналу на 47%, а ефективність роботи на 23% для опитаних компаній;
- моральну підтримку працівників та визнання позитивних результатів роботи, що дозволило для досліджених компаній підвищити мотивацію персоналу на 43%, а ефективність роботи на 18%;
- чіткі кордони часу роботи та приватного життя на дистанційній роботі, а також забезпечення зворотного зв'язку з працівниками, що дозволило для досліджених компаній підвищити мотивацію персоналу на 49%, а ефективність роботи на 20%) [5].

Висновок. Для ефективної мотивації людських ресурсів підприємств в умовах дистанційної роботи, що викликана глобальною пандемією COVID-19, необхідно формувати мотиваційну політику підприємств на основі автономії персоналу, довіри до працівників, створення комфортного мікроклімату для дистанційної роботи, визнання позитивних результатів роботи персоналу, забезпечення зворотного зв'язку між працівниками, моральної та матеріальної підтримки безпеки здоров'я працівників, створення відчуття приналежності до колективу, підтримання та сприяння командній роботі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. - Київ : КНЕУ, 2014. - 479 с.
2. Claude Werder. Now is the Time to Earn Your Employees' Trust. URL: <https://www.docebo.com/blog/employee-motivation-covid-19/> (дата звернення: 01.11.2020).
3. Sharon Parker, Caroline Knight, Anita Keller. Remote Managers Are Having Trust Issues. URL: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues> (дата звернення: 01.11.2020).
4. Alhammadi, S., Bartolo, A.M., Braga, V., Castela, E., Lahuerta-Valls, L., Obwaka, Ch., Rodriguez, O., Trummer, F., Ulrich, K., Edited by Bogues, R.. Leadership challenges in maintaining staff engagement and motivation during covid-19. URL: <https://www.ihf-fih.org/2020/09/03/maintaining-staff-engagement-and-motivation/> (дата звернення: 01.11.2020).
5. Jonathan Emmett, Gunnar Schrah, Matt Schrimper, and Alexandra Wood. COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment> (дата звернення: 01.11.2020).

Завгородня Софія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
4 курс, спеціальність «міжнародна економіка»
melissa.kix87@gmail.com

науковий керівник: **Волобоєва І.О.**,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, к.е.н.

ЛІДЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Sofia Zavorodnia

LEADERSHIP AS AN ELEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Актуальність. Поняття «лідерство» визначається, як здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей

організації. Інші вчені вважають його процесом діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації. Лідерство є невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами організації, оскільки без нього неможливо виконувати основні функції менеджменту та досягти ефективного керівництва.

Постановка проблеми. В наш час існує безліч підходів до управління персоналом, тож керівникам стає важко обрати для себе єдиний принцип роботи з підлеглими. В даному контексті постає питання про роль та виокремлення лідерства як ключового елемента в системі управління персоналом.

Результати дослідження. Реалізація будь-якої стратегії підприємства та досягнення управлінських цілей тісно пов'язана з поняттям лідерства. Тому у цьому контексті нерідко розділяють поняття менеджера та лідера.

«Менеджмент — це мистецтво домагатися необхідного, а лідерство — мистецтво визначати, чого необхідно домогтися», — стверджував Пітер Друкер, класик менеджменту. При цьому необхідно зазначити відмінність завдань менеджера та лідера. Якщо перший має організувати діяльність персоналу всередині організації, то другий має на меті знайти правильну та своєчасну мотивацію, аби просувати ідеї менеджера серед персоналу. На практиці досить часто менеджер та лідер не є однією людиною. Не кожна людина, що займає посаду менеджера в організації, є дійсним і незаперечним лідером для своїх підлеглих. Дуже часто лідером виступає хтось з цих самих підлеглих[1]. Ще одна головна відмінність між менеджером та лідером полягає у тому, що накази менеджера мають виконуватись з огляду на ієрархічний устрій всередині підприємства, а за лідером працівники слідує за власним бажанням. В даному контексті підлеглі не мають думки стосовно обов'язковості виконання наказів. Вони роблять лише те, у що вони вірять.

В контексті лідерства як елемента в системі управління персоналом варто зазначити про існування трьох основних підходів до визначення ролі лідерства, котрі були сформовані дослідниками за весь період розвитку науки про управління персоналом. Перший підхід має назву «харизматична дія» та стверджує, що лідер це людина з певною низкою особистих якостей, завдяки яким він спонукає інших до певних дій, пов'язаних з інтересами підприємства. Другий підхід має назву «ситуаційна теорія» та пропонує розглядати лідера як заручника обставин. Дана теорія висвітлює взаємозв'язок між нещодавно отриманою посадою та різко сформованими якостями лідера. Також існує третій підхід — синтетична теорія. Вона розглядає лідерство як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера — як суб'єкта управління цим процесом.[2]

Невід'ємною характеристикою лідерства є стиль управління. В кожній організації складається свій стиль управління під впливом різних факторів, таких

як соціально-психологічний клімат в колективі, корпоративна культура та стратегічні компетентності підприємства. Стиль управління може складатися шляхом вибору, розрахунку, впровадження нових розробок в сфері управління персоналом, а може складатися природньо.

Підприємство у процесі реалізації своєї фінансової діяльності так чи інакше має обрати стиль керівництва. Стилі керівництва можуть бути чітко визначені згідно класифікації та можуть бути змішані, індивідуальні. За типологією основними являються: авторитарний, демократичний та ліберальний. З огляду на існування різних стилів, роль лідера у розрізі кожного з них також набуває різного значення. У випадку з авторитарністю, існує два сценарії: 1) керівник і є лідером, що тільки підсилює його «владу» та укорінює його беззаперечний авторитет, або 2) керівник настільки «давить» своїм авторитетом, що вже немає місця для іншого лідера з його альтернативними ідеями. Інший - демократичний стиль управління, за якого майже у ста відсотках випадків керівник і є лідером для своїх підлеглих. Адже всі рішення приймаються лише розгляду думки персоналу. За таких умов нерідко керівник користується повагою та як службовим, так і особистісним авторитетом серед робітників. Ліберальний стиль характеризується таким притаманими рисами: велика самостійність та відносна свобода дій персоналу; лідер не є безпосереднім діячем в даній організації, він лише дає загальний орієнтир цілей підприємства. Дуже часто західні вчені називають даний стиль стилем невторчання.

Лідерство безпосередньо є присутнім на кожному етапі управління. Так наприклад, на етапі планування персоналу, лідер вже діючої групи підлеглих може виявити «слабку ланку» та запропонувати заміну на більш ефективного кандидата, або розробити та провести ряд заходів задля підвищення ефективності кожного члена групи та групи у цілому. На етапах набору та відбору персоналу саме лідер може побачити в кандидатах ті необхідні якості, котрих їм може не вистачити на тому чи іншому етапі реалізації діяльності підприємства. На етапах адаптації, навчання, підвищення та переведення персоналу ніхто крім лідера не зможе дати свою експертну думку щодо особливостей того чи іншого кандидата (або члена групи), оскільки лідер і сам являється членом групи (навіть будучи при цьому менеджером), а от менеджер (котрий не являється лідером) є лише формальною владою у даному контексті[3].

Висновки. Лідерство є важливим, наскрізним елементом в системі управління персоналом організації. Планування розвитку будь-якого підприємства повинно обов'язково враховувати низку якостей лідера, такі як: ефективні підходи до вирішення різноманітних задач, здатність управляти працівниками, стиль керівництва та рівень відповідальності. У контексті реалізації стратегії і ведення фінансової діяльності, під час вибору стиля управління, а тим більш під час реалізації кожного з етапів управління персоналом – усюди зустрічається лідерство у тому чи іншому прояві та формі.

Лідерство є не просто невід'ємним елементом системи управління людськими ресурсами в організації, воно займає одну з ключових позицій. При цьому лідерство варто розглядати не просто як складову системи управління персоналом, а як «двигун» менеджменту всередині організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с
2. Нік Крейг. Лідерство починається з призначення / Нік Крейг., 2019. – 240 с.
3. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К.: КНЕУ, 2013. — 466 с.

Кіяшко Ігор,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
4 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
igor.kiyashkooo@gmail.com
науковий керівник: **Волобоєва І.О.,**
доцент кафедри управління персоналом
та економіки праці, к.е.н.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДИТЯЧОЇ ПРАЦІ У СВІТІ

Kiiashko Ihor

MODERN PROBLEMS OF CHILD LABOR IN THE WORLD

Актуальність. Мільйони дітей у всьому світі потрапляють у пастку дитячої праці, що позбавляє їх дитинства, здоров'я та освіти. Низький рівень життя, відсутність можливостей освіти та сліпе слідування старим традиціям – все це змушує дітей в країнах, що розвиваються, займатися тяжкою фізичною працею вже з п'яти років. Попри існування конвенції ООН про права дитини, що передбачає захист від економічної експлуатації та від виконання будь-якої шкідливої для здоров'я та розвитку дитини діяльності, мільйони дітей все ще продовжують працювати, щоб просто вижити.

Постановка проблеми. Погіршення життєвого становища дітей в слабко розвинених країнах потребує якнайшвидшого втручання з боку могутніх держав та міжнародних організацій. В майбутньому через відсутність освіти та нормальних умов для життя, цілі світові регіони продовжать занепадати аж до повного вимирання. Тому, для кращого розуміння та подальшого вирішення проблем нелегального дитячого ринку праці у світі, слід детально

охарактеризувати поточну ситуацію та потенційні загрози, які потребують вирішення.

Результати дослідження. Сучасні глобальні оцінки свідчать, що є близько 218 млн. працюючих дітей у віці від 5 до 17 років, з яких 152 млн. займаються повноцінною роботою та 73 млн. займаються безпосередньо шкідливою для дітей діяльністю [1]. Також, в найбільш вразливих країнах світу, кожна четверта дитина займається дитячою працею [2]. Попри те, що ці числа важко сприймати без болю в серці, експерти відзначають, що існує тенденція до їх зростання.

Бюро з міжнародних питань праці при Міністерстві праці США періодично видає звіт щодо видів товарів, при виробництві яких залучають дітей віком від 5 до 17 років в якості робочої сили. Зокрема, видання 2020 року включає 155 товарів із 77 країн світу, переважно країни Азії, Африки, Південної та Центральної Америки [1]. Україна також присутня в списку, в ній дітей залучають до виробництва вугілля, бурштину та порнографії.

Щодня світові організації, як UNICEF та ООН, продовжують боротьбу з дитячою працею по всьому світу. У різних країнах та регіонах UNICEF та партнери посилюють систему захисту дітей, що призводить до всебічного реагування на проблеми дітей. [УВ](#) свою чергу, це призводить до зменшення рівня дитячої праці та підвищення загального добробуту дітей.

Незважаючи на результат титанічної роботи по зниженню рівня дитячої праці з 2000 року на 30%, прогрес все ще залишається повільним [3]. За нинішніх темпів понад 200 млн. дітей все ще будуть перебувати в пастці дитячої праці. Безперечно, це призводитиме до багатьох негативних наслідків, наприклад: загрози для національних економік країн світу, жахливі короткострокові та довгострокові наслідки в реалізації прав дітей, насильство тощо.

Розглядаючи питання дитячої праці в контексті сучасних проблем, слід зазначити жахливий вплив пандемії Covid-19. Саме через неї мільйони дітей можуть бути залученими до тяжкої праці. За даними UNICEF вперше за 20 років масштаби дитячої праці можуть зрости [4]. До того ж, діти, які вже залучені в дитячу працю, стали працювати або більш тривалий час, або в значно гірших умовах. Багатьом вже доводиться займатися найгіршими формами праці, що завдають істотної шкоди їх життю та здоров'ю.

У такий кризовий час для всього світу соціальний захист відіграє виключно важливу роль, адже він спрямовується на тих, хто перебуває в найбільш вразливому становищі. Найбільше проблем виникає в країнах третього світу, де й так мізерні доходи сімей наражаються на неймовірну небезпеку повного спустошення. В такий момент багато з них можуть вдатися навіть до такого засобу виживання, як дитяча праця.

Масове закриття шкіл, недоступність соціальних послуг, зростання рівня бідності – все це штовхає дітей на ринок праці. Звіт UNICEF говорить про те, що закриття шкіл торкнулося понад 1 млрд учнів по всьому світу більш ніж в 130

країнах світу [4]. Навіть коли заняття поновляться, не всі батьки зможуть дозволити собі відправляти своїх дітей до школи через брак коштів. Жахливі дослідження підтверджують це: збільшення рівня бідності в ряді країн на один процентний пункт призводить до зростання поширення дитячої праці на 0,7 відсотки [4].

Саме тому, UNICEF пропонує ряд актуальних заходів, що спрямовані на запобігання зростанню масштабів дитячої праці. В їх числі: забезпечення більш всеосяжного соціального захисту, полегшення доступу малозабезпечених домогосподарств до кредитування, сприяння в забезпеченні дорослих гідною роботою, заходи щодо повернення дітей до навчання, включаючи скасування плати за шкільне навчання, виділення найбільш істотних ресурсів на цілі інспекції праці та правозастосування. В даний же час UNICEF займається моделюванням наслідків пандемії COVID-19 на ситуацію з дитячою працею.

Висновки. Проблема дитячої праці у світі є надзвичайно актуальною, особливо в період пандемії Covid-19. Дитяча праця охоплює різні сектори, включаючи сільське господарство, обробну промисловість та побутові послуги. Дитяча праця - це сукупний продукт багатьох факторів, таких як бідність, соціальні норми, відсутність гідних можливостей для праці дорослих та підлітків, міграція та надзвичайні ситуації. Мільйони дітей по всьому світу залучаються до тяжкої праці, а числа лише зростають. Саме тому існує необхідність чітких політичних заходів з боку держав та міжнародних організацій в галузі освіти, соціального захисту, правосуддя, регулювання ринків праці та захисту людини та її трудових прав.

ЛІТЕРАТУРА

1. 2020 list of goods produced by child labor or forced labor. Режим доступу https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ILAB/child_labor_reports/tda2019/2020_TVPRAList_Final.pdf
2. Child labor. Режим доступу <https://data.unicef.org/topic/child-protection/child-labour/>
3. More about child labor. Режим доступу https://www.unicef.org/csr/child-labour-portal_more.html
4. Covid-19 and child labour: a time of crisis, a time to act. Режим доступу <https://www.unicef.org/media/70261/file/COVID-19-and-Child-labour-2020.pdf>

Коцюруба Марія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
maritih2@gmail.com
науковий керівник: **Щербина О.В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Kotsiuruba Mariia

CREATING A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

Актуальність. Людські ресурси є важливим активом будь-якої організації, починаючи з найменших і закінчуючи найбільшими компаніями. Зараз малим компаніям особливо важко отримати та зберегти перевагу в бізнесі, оскільки в порівнянні з великими компаніями вони характеризуються високими витратами на одиницю продукції, тому постійний догляд за зменшенням витрат необхідний для збільшення прибутку. У зв'язку з цим кадрові ресурси вимагають особливої уваги. Правильне та ефективне управління людськими ресурсами в невеликій компанії зменшує витрати компанії, підвищує конкурентоспроможність та збільшує продажі.

Постановка проблеми. Ефективне управління людськими ресурсами в компаніях пов'язане з розробкою стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія управління людськими ресурсами – це поєднання методів та дій, за допомогою яких компанія забезпечує ефективне управління людськими ресурсами, що включає в себе навчання, розвиток та утримання для досягнення поставлених цілей. Стратегія дозволяє компанії заздалегідь визначити, який персонал підходить для її організації, та визначити способи їх залучення, розвитку або утримання.

Результати дослідження. Розробка стратегії управління людськими ресурсами є трудомістким процесом і базується на дотриманні таких принципів, як: аналіз цілей та стратегії організації; оцінка пропозиції робочої сили та її сумісність із бажаними знаннями, вміннями, навичками; впровадження прогнозування; визначення, що потрібно для найму; оцінка доступу до людських ресурсів; формування стратегії, відповідної стратегії організації.

У невеликій компанії стратегія управління людськими ресурсами є складною і, в свою чергу, включає реалізацію наступних стратегій:

- Стратегія залучення ефективних людських ресурсів;
- Стратегія підтримки ефективної робочої сили;
- Стратегія навчання та розвитку людських ресурсів.

Залучення трудових ресурсів, необхідних для організації, є одним з найважливіших моментів, який вимагає від менеджерів багато часу та енергії. Це пов'язано з такими видами діяльності, як: планування людських ресурсів, прогнозування, посадові інструкції, підбір персоналу. Перш ніж компанія почне думати про підбір персоналу, необхідно спочатку розробити штатний план. План повинен показувати, скільки і якого типу працівників потрібно залучити, які знання вони повинні знати та як їх фінансуватимуть. План повинен узгоджуватися з бізнес-планом компанії, не повинен бути детальним або тривалим, повинен в основному окреслювати основні питання, які потім ляжуть в основу управлінських рішень. Зокрема, план повинен відображати такі основні елементи: цілі, як короткострокові, так і довгострокові; джерела пошуку нових працівників; шляхи утримання ефективних працівників; навчання та виховання; фінансування працівників; опис роботи; організаційна структура. Після планування людських ресурсів важливо залучити ефективних працівників.

Після вибору перспективного персоналу організація повинна впливати на нього та спрямовувати його діяльність у бажаному напрямку. З часом люди втрачають інтерес до роботи, ставлення до неї змінюється внаслідок мінливості навколишнього середовища тощо.

Компанії можуть залучити висококваліфікованих та компетентних працівників, створити їм комфортні умови для роботи та відпочинку на підприємстві.

Далі треба розробити відповідні стратегії оплати праці. Стратегія винагороди повинна базуватися на цінностях компанії, бути інтегрованою з іншими кадрами та стратегіями розвитку та забезпечувати відповідність результатів роботи цілям організації. Окрім винагороди, малі компанії також повинні приділяти пильну увагу використанню систем заохочення, таких як бонуси, додаткові пільги та премії: страхування, безкоштовне харчування, транспорт, ділові або навчальні поїздки, підвищення тощо.

Підприємство може використовувати такі види навчання персоналу: первинне навчання на основі специфіки завдань і роботи підприємства; навчання для усунення різниці між вимогами до роботи та особистими якостями; підвищення кваліфікації; навчання роботі в нових напрямках організаційного розвитку; вивчення нових прийомів і методів виконання трудових операцій або форм.

Висновки. Таким чином, розробляючи стратегію управління людськими ресурсами, невелика компанія може точно визначити, як залучити, як їх розробляти та підтримувати, оскільки це дозволяє компанії попередньо аналізувати, розробляти та застосовувати ті сучасні методи та підходи, які будуть

доречними в тій чи іншій ситуації.

Список використаних джерел та літератури

1. Amelia Gruber. SURVEY: CIVILIAN EMPLOYEES' PAY GROWTH OUTPACES THAT OF CONTRACTORS.// Amelia Gruber./ Government executive. – 8 September 2005 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.govexec.com/management/2005/09/survey-civilian-employees-pay-growth-outpaces-that-of-contractors/20089/>
2. FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY IN SMALL COMPANIES. // Eka Chokheli. / Conference: International Scientific-Practical Conference. Paata Gugushvili Institute of Economics. – 27 June 2012 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/325046307_FEATURES_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_STRATEGY_IN_SMALL_COMPANIES
3. Mitrofanova Elena, Esaulova I.A. STRATEGIES AND POLICIES OF CRISIS HUMAN RESOURCES MANAGEMENT // Mitrofanova Elena, Esaulova I.A. / Vestnik Universiteta. – 01.01.2017 – С. 34 – 41 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/322127020_STRATEGIES_AND_POLICIES_OF_CRISIS_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT
4. Borisas Melnikas. MANAGEMENT SPECIALISTS IN THE KNOWLEDGE BASED SOCIETY: LIFE-LONG LEARNING ORIENTED HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT // Borisas Melnikas / Journal of Business Economics and Management – 6 September 2005 – p. 155-169. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/330793626_Management_specialists_in_the_knowledge_based_society_Life-long_learning_oriented_human_resource_development
5. Приймак В.М. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації / Приймак В.М. // Електронне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» // випуск 2 (19) – 2019. – С. 190-198. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/332606931_Instrumentarii_viboru_optimalnoi_strategii_i_upravlinna_ludskimi_resursami_organizacii

Кроковна Ольга,

Київський національний торговельно-економічний університет

4 курс, спеціальність «Менеджмент»

Olhastar16@ukr.net

Науковий керівник: **Миколайчук І.П.,**

доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Krokovna Olga

PROBLEMS OF MAINTAINING THE PRODUCTIVITY OF PERSONNEL WORK IN A PANDEMIC

Актуальність. В сучасних умовах поширення пандемії коронавірусу перед багатьма керівниками постало гостре питання стосовно збереження та заходів

підвищення продуктивності праці персоналу. Негативними наслідками зниження продуктивності праці персоналу є погіршення якості виконуваної роботи, невиконання планів розвитку організації, у підсумку – нездатність компанії вижити та зберегти конкурентні позиції на ринку у цей надскладний час. З цих позицій доцільно обґрунтувати комплекс методів, що можуть застосовувати керівники в діяльності підприємств, щоб кожен співробітник мав бажання продуктивно та якісно працювати.

Постановка проблеми. Протягом останніх декількох місяців ряд компаній представили власні публікації за результатами досліджень щодо змін в поточній операційній діяльності в період карантинних обмежень, в т.ч. із викладенням інформації щодо вжитих заходів для збереження найбільш кваліфікованих працівників, а також для стабілізації стресових чинників в період пандемії [1, 2]. Однак конкретного відображення всієї проблематики не достатньо, щоб зрозуміти, які саме заходи є найбільш доречними задля уникнення непродуктивності працівника.

Результати дослідження. В умовах карантину компанії повинні звернути увагу саме на емоційний стан співробітника, який відіграє ключову роль у продуктивності їх діяльності. На перший план постає роль HR-менеджера компанії, який повинен забезпечити підтримку менеджерів та всього колективу, надати допомогу (часто спільно із психологом, якщо сам не володіє відповідними якостями) у подоланні емоційних труднощів та стресів, виробленні раціональної реакції у відповідності до ситуації. Можна зазначити декілька важливих рекомендацій, які допоможуть працівникам подолати страх емоційного вигорання, сприятимуть підтримці продуктивності праці та пришвидшать їх адаптацію до змінних чинників у роботі [3]:

1. *Морально-психологічна підтримка співробітника.* Керівники завжди повинні знати, як краще обговорити делікатні теми, пов'язані з пандемією COVID-19, в т.ч.: альтернативні способи виконання роботи, гарантії зайнятості та перспективи, зміна чисельності персоналу, додаткове навантаження на кожного працівника.

2. *Прагнення до двостороннього конструктивного діалогу.* Керівники повинні проводити бесіди зі своїми підлеглими «віч-на-віч», щоб дізнатися про їх наявні переживання, виробити заходи позбавлення його негативних емоцій і дати зрозуміти, що ситуація, яка склалася в компанії, повністю контролюється і не варто через це турбуватися.

3. *Акцентувати на важливості роботи кожного працівника.* Чітко поставлені цілі і регулярне інформування про внесені зміни допоможуть співробітникам сконцентрувати увагу, зберегти енергію і цілеспрямованість. HR-менеджер може надавати допомогу керівникам підрозділів у демонстрації результатів впливу роботи кожного працівника на успіх всієї організації. Для

того, щоб співробітники працювали із повною віддачею, потрібно забезпечити їх розуміння власної ролі в досягненні результативності та успіху компанії.

4. *Усунути прояви недобросовісної поведінки.* Систематичні прояви непорядності та недобросовісності когось із членів колективу завжди формує у працівників колективу відчуття незахищеності. Для уникнення цього явища менеджери повинні бути не тільки зразком поведінки для підлеглих, але й приділяти увагу морально-етичній складовій взаємовідносин, відкрито озвучуючи заходи щодо покарання за недотримання морально-етичних норм.

5. *Заохочувати успіхи кожного працівника.* Пандемія COVID-19 негативно впливає на якість залученості персоналу, тому менеджерам необхідно визнавати успіхи кожного співробітника, що буде мотивувати виконавців та слугувати прикладом для інших. Заохочувати можна не лише у грошовій формі, але й психологічній: надання можливості професійного розвитку, невеликі бонуси, публічні подяки. Менеджери можуть надати працівникам можливість підвищити рівень кваліфікації, якщо їм це потрібно. Такий чинник буде формувати у персоналу прагнення до професійного зростання.

6. *Важливість інноваційного розвитку.* В періоди невизначеності зовнішнього середовища впливу на діяльність організацій у керівників з'являється почуття страху та небезпеки перед впровадженням чогось нового, тому вони намагаються максимально уникати ризиків. Однак саме в такі часи варто приймати найбільш сміливі рішення і продовжувати впроваджувати інновації для підвищення рівня залученості персоналу та успішності діяльності організації в галузі.

Значна частка персоналу компаній сьогодні працює у віддаленому режимі, з домашніх гаджетів. В таких умовах стираються межі між роботою та особистим життям, що в свою чергу підвищує рівень тривожності та стресу. Наявність інноваційних інформаційних технологій є необхідною складовою успішного функціонування в режимі віддаленої роботи. Головною проблемою тут залишається емоційна адаптація працівників до таких умов. Людський мозок не призначений до нескінченних відеоконференцій чи веб-трансляцій, він перенавантажується обсягом потоку різної інформації, що в свою чергу спричиняє емоційне виснаження у людини, наслідком якого може стати депресія. За умов офісної роботи всі поточні проблеми вирішувалися набагато швидше, ніж в умовах онлайн спілкування, через монітор комп'ютера. Багатьом співробітникам досить часто не зручно ставити питання колегам або керівникам дистанційно, тому у них залишається багато невирішених питань, що негативно впливає на продуктивність [4]. Створення креативних продуктів також може погіршитися в умовах самоізоляції, адже відсутнє відчуття колективної (командної) підтримки, ефективних неформальних комунікацій, обміну досвідом між колегами, які можуть призвести до інсайдів. Постійне перебування працівника в домашній, неробочій атмосфері та присутність відволікаючих

факторів зменшує рівень концентрації на роботі та небажання працівника виконувати свою роботу якісно та вчасно.

Щоб вплив негативних факторів на якість дистанційної або віддаленої роботи була менш відчутним для працівників та компанії в цілому, топ-менеджерам необхідно неухильно вживати заходи задля підтримки й підвищення рівня залученості персоналу. Серед них найбільш поширеними можуть стати: регулярні опитування, онлайн зустрічі, фідбеки тощо – це дає змогу компанії більш якісно оцінити емоційний стан співробітника та краще зрозуміти його проблеми. При цьому HR-менеджеру треба вести моніторинг всього життєвого циклу співробітника, розуміти, що відбувається з ним щодня та щотижня, на якому етапі виконання доручень він знаходиться. Щоб це встановити, можна використовувати push-опитування та фокус-групи. Також отримати зворотній зв'язок і оцінити ефективність роботи співробітників можна в процесі адаптації до змінних умов [5].

Висновки. Пандемія Covid-19 відчутно вплинула на продуктивність співробітників компаній. Невизначеність ситуації, можливість втрати місця роботи, перехід на дистанційний режим та інші соціально-економічні чинники зумовили погіршення емоційного стану та зниження ефективності роботи персоналу. Саме в цей період важливо поставити о відома співробітників, що їх діяльність стабільна і компанія продовжує працювати в звичайному режимі. Для цього варто залучити HR-менеджера, який допоможе підтримувати з колегами і підлеглими зв'язок, щоб у них була можливість поділитися своїми переживаннями і труднощами та спільно віднайти оптимальне рішення для виходу за складної ситуації. Застосовуючи технологічні методи і приділяючи увагу саме емоційній складовій, можна забезпечити умови для підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу на стабільному рівні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Now That We Know Remote Works, What's Next? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bain.com/>.
2. HR professionals find employee morale has risen during pandemic [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/hr-professionals-find-employee-morale-has-risen-during-pandemic>.
3. Gartner – шесть советов, как HR может помочь руководителям обеспечить продуктивность сотрудников во время пандемии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=144305>.
4. Как стать успешным руководителем в условиях удаленной работы? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/ru/blog/kak-stat-uspeshnym-rukovoditelem-v-usloviyah-udalenoj-raboty/>.
5. Перегрузка HR-процессов: новые роли нового времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hurma.work/ru/blog/perezagruzka-hr-proczessov-novye-roli-novogo-vremeni/?utm_source=telegram&utm_medium=social.

Недосип Валерія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент»
nedosypl@gmail.com
науковий керівник: **Щербина О.В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

**ВПЛИВ ПОЗИТИВНИХ ТА НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ НА УСПІШНІСТЬ
ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ**

Valeriia Nedosyp

**THE INFLUENCE OF POSITIVE AND NEGATIVE EMOTIONS ON THE
SUCCESS OF HUMAN ACTIVITY**

Актуальність: Емоційний стан людини завжди був і є досі одним із основних важелів її поведінки, що визначає її успішність у всіх сферах життя. Основоположниками у вивченні даної проблематики є такі закордонні та вітчизняні вчені як М. Мейєр, У. Мак-Дуггал, Дж. Уотсон, С. Рубінштейн, О. Леонтьєв, О. Тімченко та інші. Проте навіть сьогодні дослідники не дійшли спільної думки у визначенні сутності емоцій, їх класифікації та впливу на індивіда.

Постановка проблеми: Традиційно позитивні емоції вважають джерелом хороших результатів. Численні дослідження підтверджують цю думку та наголошують, що позитивний емоційний настрій дійсно сприяє досягненню цілей, когнітивній гнучкості, поліпшенню фізичного та психічного здоров'я. У той же час багато з нас намагаються уникати негативних переживань, помилково вважаючи їх дисфункціональними. Тому є доцільним дослідити чи можуть так звані негативні емоції підвищувати успішність діяльності людини.

Результати дослідження: На сьогодні існує велика кількість підходів до визначення поняття “емоції”. Ми погоджуємося з тим, що емоції – це психічний процес імпульсивної регуляції поведінки, заснований на почуттєвому відображенні значущості зовнішніх впливів; загальна, генералізована реакція організму на такі впливи [1, с.12; 2, с.256]. Іноді поняття “емоції” плутають із поняттям “почуття”, що є більш усвідомленою та керованою свідомістю поведінкою. Почуття – це внутрішнє відношення людини до того, що відбувається в її житті, що вона пізнає або робить, яке може протікати в різноманітній формі [3, с.162].

Багато вчених поділяють емоції на базові (первинні) та похідні (вторинні) [4, с.2]. Поки що не існує єдиної думки щодо кількості базових емоцій, але для

наших цілей ми зупинимося на сімох: радість, гнів, сум, страх, подив, зневага, гидливість [5, с.55]. Також існують поділи на стентичні (ті, що спонукають до діяльності) та астентичні (ті, що послаблюють активність) [6, с.3], ведучі та ситуативні [4, с.9], позитивні та негативні [7, с.1] тощо. Ми погоджуємося з думкою Б.І. Додонова, що створення універсальної та всеохоплюючої класифікації емоцій є неможливим та не доцільним, тому що кожна типологія має свої цілі, призначення та концентрує увагу на відповідних значущих ознаках та властивостях емоцій [8, с.87].

Враховуючи цілі та тематику даного дослідження, доцільно визначити сутність так званих позитивних та негативних емоцій. Позитивні емоції – суб'єктивна позитивна оцінка об'єкта, явища свідомістю або підсвідомістю людини. Їх виникнення супроводжується розширенням кровоносних судин, зростанням інтенсивності енергетичного обміну, температури тіла, розумової та фізичної працездатності (але дані показники є вищими при переживанні негативних емоцій [9, с.225]). Це свідчить про те, що вони спонукають до діяльності та досягнення цілей. Негативні емоції є реакцією організму на відсутність інформації, невдачі, небезпеку тощо. Але, як і позитивні, вони є стимуляторами до активності та спрямовані на подолання перешкод [7, с.1].

Якщо ми звернемо увагу на вище наведений перелік базових емоцій, можемо помітити, що п'ять з них – гнів, сум, страх, зневага, гидливість - належать до “негативних”(подив може належати до обох груп). Вони допомогли людині вижити протягом мільйонів років еволюції, а отже мають свою мету. Саме тому не слід їх уникати, більш ефективним є використовувати їх призначення та переваги, закладені природою. Адаптивна цінність даних емоцій залежить від того чи є вони використані у правильному ступені, в потрібний час і в правильному напрямку [9, с. 222].

Дослідження описані Грубером показують, що переживаючи дуже високий рівень позитивних емоцій, деякі люди схильні до більш ризикованих форм поведінки, таких як вживання алкоголю та наркотиків, а також до нехтування важливими загрозами [9, с.224]. Ці концепції досліджені і у розрізі того, що боязна людина здатна виявити потенційну загрозу в навколишньому середовищі швидше ніж життєрадісна. До того ж щастя може зробити людину більш довірливою [10]. Очевидно, що схильність до необґрунтованих ризиків та відсутність оперативного реагування на зовнішні загрози є суттєвими перепонами на шляху до успішної діяльності в бідь-якій сфері.

За результатами іншого дослідження, люди, що виконують завдання в піднесеному настрої, справляються гірше ніж ті, що були розлючені. До того ж було помічено, що хвилювання учасників дослідження також мало позитивний вплив на успішність їх результатів: ті, що були спокійними, виконували менше завдань, ніж ті, що хвилювалися, тобто останні відрізнялися вищим рівнем наполегливості (але не було досліджено як при цьому змінюється

результативність). Це демонструє, що в певному контексті позитивні емоції можуть бути менш продуктивними ніж негативні [5, с.76]. Також виявлено залежність між емоційним станом та більш системним мисленням: люди, що мають позитивний настрій, зазвичай наводять менше переконливих аргументів у дискусії порівняно з тими, хто перебуває у негативному настрої [10]. Результати іншого дослідження стверджують про те, що люди, які відчують сум або гнів, частіше за інших шукають факти, котрі не збігаються з їхньою думкою. При вивченні протилежних поглядів вони частіше змінювали свою позицію, тобто були більш гнучкими та відкритими ментально [5, с.77].

Емоційний стан людини здійснює вагомий вплив на її вмотивованість до діяльності. Позитивні емоції мають надихаючий ефект та таким чином спонукають до дій. В той час негативні переживання можуть чинити більш сильний вплив на бажання індивіда досягати цілей. Наприклад, традиційно заздрість вважається негативною емоцією, але деякі дослідження показують, що “доброякісна” заздрість посилює мотивацію до розвитку, тоді як захоплення кимось та “злісна” – ні [11, с.789].

Висновки: Таким чином, так звані негативні емоції є потужним еволюційним інструментом виживання людини. Їх ігнорування та намагання подавити в собі несуть порушення механізмів адаптації та захисту, а отже деструктивно впливають на успішність діяльності будь-якої людини. Ефективність використання негативних емоцій обумовлена вибором і регуляцією їх ступеню, направлення та часу виявлення. Наш емоційний спектр є цілісним механізмом, який при правильній та усвідомленій регуляції рухає людину у напрямку досягнення мети, використовуючи кожен емоцію за її ефективним призначенням.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Варій М. Й. Загальна психологія : навч. посіб. / М. Й. Варій. – 2-ге видан., випр. і доп. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 968 с.
2. Психологія : навч. посіб. / Винославська О. В., Бреусенко-Кузнєцов О. А., Зливков В. Л., Апішева А. Ш., Васильєва О. С. – К. : Фірма «ІНКООС», 2005. – 351 с.
3. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. – М., 1971. – 256 с.
4. Біда С. О. Базові емоції: поняття та види //Проблеми сучасної психології. – 2012. – Т. 16.
5. David S. Emotional Agility. Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life/ Susan David. – New York : Avery, 2017. – 288 p.
6. Бей А. О. ЕМОЦІЇ ТА ПОЧУТТЯ ЯК ПСИХІЧНІ ПРОЦЕСИ ЛЮДИНИ //РОЗДІЛ І. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ ТА ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. – 2013. – С. 186.
7. Вишневецький С. В. Механізми виникнення емоцій, їх види, прояви та стани. – 2018.- 6 с.
8. Додонов Б. И. В мире эмоций / Б. И. Додонов. – К. : Политиздат, 1987. – 142 с
9. Gruber J., Mauss I. B., Tamir M. A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good //Perspectives on psychological science. – 2011. – Т. 6. – №. 3. – С. 222-233

10. Forgas, J. (2007). When sad is better than happy: Negative affect can improve the quality and effectiveness of persuasive messages and social influence strategies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 (4), 513 -528.
11. Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (6), 784 – 795.

Піскун Єлизавета

Херсонський національний технічний університет

5 курс, спеціальність «Бізнес-адміністрування»

piskun-elizaveta@ukr.net

науковий керівник: **Воскресенська О.Є.**

доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Piskun Elizaveta

METHODICAL APPROACHES TO DIAGNOSIS OF LABOR POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Актуальність. Діагностика кадрового потенціалу дасть змогу знайти невикористані можливості професійно-кваліфікаційного складу персоналу, сформулювати пріоритетні напрями інвестування в людський капітал і напрямів його розвитку, оцінити ефективність кадрової політики та забезпечить підґрунтя для розробки загальних та локальних стратегій посилення конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства. Тому для реалізації процесу діагностики потенціалу на сучасних підприємствах необхідно використовувати різні методи, підходи та показники.

Постановка проблеми. Оцінка методів передбачить співставлення фактичних значень показників з їх еталонними або аналогічними значеннями, а діагностика, в результаті, - ще й їх аналіз, опис поточного і перспективного стану, пошук перешкод та перспектив розвитку потенціалу чи його конкурентоспроможності, розробку напрямів підтримки потенціалу в збалансованому стані.

Викладення результатів дослідження. Результати аналізу публікацій Олійника Є.О., Пенюка В.О. та Щокіна Г.В. свідчать, що діагностика в мікроекономіці та менеджменті - це широке поняття, яке може включати в себе види діагностики різних процесів і явищ, що відбуваються в економіці та управлінні підприємством. Білорус Т.В. стверджує, що діагностика передбачає порівняння кадрового потенціалу підприємства з потенціалом інших компаній з

метою здійснення конкретних змін, а Шахно А.Ю. зазначає, що діагностика має проводитись згідно алгоритму, якому притаманна циклічність та індивідуально до кожного підприємства.

Як показує сучасна практика є необхідність застосування методів діагностики трудового потенціалу на підприємствах. Найбільш розповсюдженим методом діагностики кадрового потенціалу є експертний метод. Експертний метод передбачає проведення оцінки та співставлення значень потенціалу шляхом залучення групи експертів, яка може складатись із компетентних працівників підприємства або залучених ззовні осіб. Так наприклад, за експертним методом, експертами визначається вагомість (у % або відносних величинах) кожного показника (але так, щоб сума коефіцієнтів вагомості становила 100% або 1).

При використанні бального методу за певною системою (наприклад від 0 до 5 або 10 балів) оцінюється рівень необхідного споживання різних матеріальних благ, витрат на освіту. На основі цього методу може бути умовно визначена вартість кадрів та необхідні витрати на підвищення його загальноосвітнього, наукового, професійного рівня [5].

Наступним виділяють рейтинговий метод діагностики кадрового потенціалу, який визначається на підставі оцінювання його істотних якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу) [3].

Серед популярних, розглянутих мною методів існує ще один метод діагностики потенціалу, який набуває все більшої популярності серед решти методів, а саме метод бенчмаркінгу.

Згідно Т. Білорус, бенчмаркінг передбачає порівняння трудового потенціалу підприємства з потенціалом інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяє поліпшити діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність [1].

Бенчмаркінг, як ніякий інший метод, дозволяє проаналізувати і порівняти значення, методи, кадри, самі підприємства або середовище, що оточує підприємство.

Окрім основних методів трудового потенціалу сучасна економічна література виділяє матричні, індикаторні, графічні, математичні, критеріальні методи тощо [6].

Діагностика трудового потенціалу передбачає, в першу чергу, оцінку його стану, тому особливої уваги заслуговують й підходи до оцінки кадрового потенціалу.

В сучасній науковій літературі виділяють в основному витратний, доходний та порівняльний підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства [2].

Доходний підхід пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку підприємство отримує від працівників. За цим підходом вартість потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею.

За допомогою порівняльного підходу потенціал окремого працівника визначається через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи.

За допомогою витратного підходу прирівнюють розмір трудового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток.

За максимально сприятливих умов роботи, персонал буде здатен забезпечити максимально високі результати підприємства. Тому, оцінка ефективності кадрової політики неможлива без розрахунку основних показників діяльності. Серед таких показників варто виділити, рентабельність підприємства, тобто на скільки є достатнім отриманий ефект (прибуток) підприємства, за останній період, для співвідношення його із наявними чи використаними ресурсами. За умови ефективності потенціалу, показники рентабельності повинні бути стабільними (за незмінності зовнішніх і внутрішніх умов господарювання) або зростати.

Вартий уваги ще один показник ефективності кадрової політики підприємства - рівень кадрового потенціалу. Відомості про рівень цього показника дадуть змогу визначити на скільки підприємство є забезпеченим штатними, кваліфікованими працівниками та на скільки їх компетентності, професійна підготовка чи трудовий досвід дозволяють виконувати покладені на них виробничі функції [4].

Розглянуті методи та підходи до діагностики трудового потенціалу широко застосовуються у діяльності сучасних підприємств України, що вказує на місце існування діагностики як такої задля ефективного впливу на роботу підприємства.

Висновки. Для реалізації процесу діагностики потенціалу на сучасних підприємствах використовують різні методи та показники, проводиться різноманітне оцінювання ресурсів та можливостей, якими оперує або потенційно може оперувати у своїй діяльності підприємство. Діагностика передбачає встановлення й вивчення ознак будь-яких проблем у виробничій системі з метою підтримки у подальшому її функціонуванні з урахуванням необхідності пристосування до змін у середовищі.

Так як результати діагностики потенціалу можуть дати змогу сформулювати пріоритетні напрями інвестування в людський капітал, оцінити ефективність, варто удосконалити методику діагностики трудового потенціалу та адаптувати її для підприємств.

Список використаних джерел.

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/biloms/strategichne_upravlmnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
2. Олійник Є.О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства / Є.О. Олійник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2011. - № 3 (15). - С.71-74.
3. Пенюк В. О. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: монографія/ за ред. І.А.Маркіної. - Полтава: Вид. «Сімон», 2017. - 728 с. (П'ятницька Г.Т., Пенюк В.О. Роль діагностики кадрового потенціалу у запобіганні плинності кадрів та підвищенні ефективності кадрової політики на підприємствах торгівлі. С.520-530).
4. Шахно А.Ю. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах / А.Ю.Шахно //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2014. - № 6 (Частина 3). - С.222-225.
5. Щьокин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щёкин; 5е изд. - К. : МАУП, 2004. - 280 с.
6. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1878100853560/ekonomika/metodichni_pidhodi_analizu_otsinki_virobnich_ogo_potentsialu_pidpriyemstva

Плахотник Анна,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»

anaplahotnik@gmail.com

науковий керівник: **Шершньова З. Є.,**
професор, к.е.н.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

Plakhotnik Anna

IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION ON THE BASIS OF THE STRATEGIC APPROACH

Актуальність. Ефективність та результативність будь-якої організації залежить від її людських ресурсів, від ефективного управління ними, а точніше – від управління діяльністю персоналу всередині цієї організації. Планування необхідного кваліфікаційного кадрового складу (залежного від визначених цілей та стратегій організації), організація роботи персоналу, мотивація до ефективної праці, контроль над роботою персоналу – це основні функції менеджменту, які використовуються для управління людськими ресурсами, які закладають основу

для підвищення ефективності діяльності організацій будь – якого типу.[3]

Постановка проблеми. Роль управління людськими ресурсами в організації є дуже важливою, від неї залежить діяльність всієї організації. Проблеми в управлінні людськими ресурсами виникають на всіх його рівнях, адже персонал є найголовнішим та найбільш складним об'єктом управління, на діяльність якого впливає багато різних факторів: соціальних, культурних, економічних, психологічних, організаційних. [1] Менеджер повинен звертати увагу на наявність усіх цих факторів, намагаючись зменшити негативний вплив на роботу персоналу низки кризоутворювальних чинників збоку зовнішнього та внутрішнього середовища, мотивуючи роботу персоналу для кращої діяльності всієї організації. Хороший керівник намагається виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше не повторювати. [2]

Результати дослідження. Успіх будь-якої організації залежить від людей, які в ній працюють. [6] Досі неможливо відкидати концепцію «сукупного робітника», який тільки й в змозі досягати кінцевих результатів діяльності організації в цілому. Правильний підбір персоналу є дуже важливим аспектом, але навіть висококваліфіковані працівники можуть робити помилки. У зв'язку з цим, актуальною проблемою залишається визначення та свідоме формування стратегічних компетентностей, які будуть забезпечувати конкурентоспроможність організації в стратегічній перспективі. Підготовка персоналу – невід'ємна складова ефективної роботи кожної з категорій персоналу. Отже існує потреба у розумній організації діяльності кожного із співробітників не тільки у коротко-, а й у довгостроковій перспективі.

Для управління персоналом існують різні організаційні рішення. Однак, у будь – якому варіанті, відділ управління персоналу координує ефективну та злагоджену роботу кожного співробітника певного підрозділу чи відділу. Можна виділити декілька рівнів управління: верхній рівень – керівний персонал (топ - менеджмент), менеджери середньої ланки (як відділ кадрів, відділ економіки та організації праці, мережеві та/або дорадчі структурні одиниці в інтегрованих структурах тощо), і нижній – підлеглих працівників. [4] Однією з нагальних проблем є координація (гармонізація) інтересів, організаційних цінностей, культурних орієнтирів, що сприятимуть досягненню загально організаційної мети.

Сьогодні ми спостерігаємо жорстку конкуренцію на світових ринках, що також супроводжується таким важливим аспектом управління людськими ресурсами, як мотивація персоналу до розвитку та вдосконалення професійних вмінь, що дає можливість конкурувати та удосконалювати діяльність, як окремих відділів, так і організації в цілому.

Нажаль, людські ресурси в Україні не мають належної оцінки, яка відображається у низьких рівнях заробітної плати, соціальній незахищеності, сумнівних соціальних перспективах тощо. Талановиті та висококваліфіковані

кадри покидають країну у пошуку кращої роботи та кращих умов життя. Керівники більшості організацій концентрують свою діяльність на управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, тоді як вдосконалення діяльності такої складової, як людські ресурси, перебувають на низькому рівні розвитку. Ця проблема тісно пов'язана з тим фактом, що в Україні переважають застарілі методи управління та відсутні висококваліфіковані менеджери з управління людським капіталом. Переважають підходи, які узагальнено можна визначити як управління людськими ресурсами. Тобто носій компетентностей, (в тому числі й стратегічних розглядається як ресурс разом з сировиною, енергією тощо). Особливо це стосується сфери менеджменту. Менеджер повинен бути кваліфікований, знати всі тонкощі й проблеми сфери своєї діяльності, розвивати їх у випереджальному режимі у порівнянні з розвитком організації, де він працює. Але, як позитивну тенденцію, слід зазначити, що в деяких українських організаціях спостерігається процес перетворення управління людськими ресурсами, орієнтований на зарубіжний досвід, базований на HR systems, де провідну роль має стратегічний підхід. В основі удосконалення системи управління персоналом може бути покладена система персонал – стратегій.

Цільовими настановами персонал-стратегій (як основи розвитку функціональної HR підсистеми будь якої організації) мають бути:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати БО кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової політики, відповідної стратегії та «кар'єрних стратегій» для окремих виконавців, які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усієї БО;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та визначені напрямки розвитку БО, на випереджальній зміні відповідних компетентностей, які забезпечують стратегічний розвиток БО;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, для формування високоефективного «сукупного виробника», що базуються на позитивних стосунках як всередині БО, так і за його межами;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найом, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- організація справедливої та обґрунтованої атестації кадрів різного фаху;

- формування системи планів і програм розвитку персоналу БО згідно обраних стратегій, що сприяє кращому розв'язанню в тому числі й поточних проблем. [11]

Висновки. Функції управління людськими ресурсами є важливим аспектом діяльності організації, їх складність полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. В сучасних організаціях управління людськими ресурсами пов'язане з розвитком персоналу, а не просто приведенням його чисельного складу у відповідність з наявною кількістю робочих місць. Залежно від правильно підібраних, адекватно інтегрованих та мотивованих в один колектив співробітників залежить те, наскільки вони зможуть продуктивно працювати й досягати поставлених цілей діяльності організації. [6] Люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку своїх компетентностей. Їх можливості та ініціатива безмежні, в той час як інші ресурси обмежені. [8] Тому їх роль в організації є дуже важливою, від неї залежить успіх та продуктивність організації, яка є гарантованою при їх правильному управлінні та використанні.

ЛІТЕРАТУРА

1. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
Гривнак А.В., Бала О.І., 2013
2. http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf
3. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/>
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Київ :Професіонал, 2006. - 512 с.
5. http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf
6. <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi>
7. [file:///C:/Users/User/Downloads/vdumov_2015_23_9\(3\)_18.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/vdumov_2015_23_9(3)_18.pdf)
8. http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/9.pdf
9. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
10. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
11. Шершньова З.Є. Комплексна стратегія соціального розвитку організації в умовах кризового стану економіки України. Збірник наукових праць. Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів: - Mikolas Romeris University? Vilnius. 2018. - 556с. (с. 461-468).

Халамейда Інна,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
khalameyda_inna@kneu.edu.ua
науковий керівник: **Осокіна А.В.,**
доцент, кандидат економічних наук

**ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
БІЗНЕС-ОГАНІЗАЦІЙ**

Khalameyda Inna

**THE ROLE OF MODERN MANAGERS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
SYSTEM**

Актуальність. Актуальність даної теми зумовлена тим, що галузь управління людськими ресурсами давно вийшла за межі простого адміністрування (ведення економічного обліку персоналу, вистежування його результатів та регулювання трудових відносин). Сьогодні дуже важливо вміти правильно підібрати персонал до команди, навчати та мотивувати його до розвитку та поліпшення власної роботи, адже людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень. Тому успішність компанії на пряму залежить від правильно організованого процесу керівником у цій системі людських ресурсів.

Постановка проблеми. Основою управління стає людський аспект, оскільки будь-яка проблема – це організаційна проблема управління людськими ресурсами, таке управління ґрунтується на уявленні про те, що в умовах зростання глобальної конкуренції найважливішим фактором національної конкурентоспроможності стають висококваліфіковані та мотивовані людські ресурси.

Згідно з одним із напрямків економічної теорії — поведінковою економікою, людині природньо поводити себе ірраціонально та егоїстично, вона переважно ставитиме свої інтереси та переконання вище за цілі організації, в якій працює, тому компанія не може досягати найвищих результатів через це. Економіст Деніел Канеман присвятив життя вивченню питанню впливу суб'єктивного мислення на економічні вчинки осіб [1].

Поведінкові аспекти управління, лідерства та корпоративну культуру як поняття та інструменти ефективного менеджменту підприємства у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Е. Шейн, У. Гібсон, Т. Алексєєв, Ю. Давидов, В. Кравченко, Д. Койл, П. Ленсіоні, М. Бакінген, К. Коффман, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, М. Портер, Т. Пітерс та ін.

Результати дослідження. Аналізуючи зазначених авторів, наукових діячів, економістів, можна виділити ключові тези, які відображають ті поведінкові аспекти, які можуть забезпечити ефективну діяльність бізнес-організацій. Так, на основі напрацювань Деніела Канемана в теорії перспектив можна узагальнити, що людям характерні наступні психологічні принципи [1]:

- 1) Більша чутливість до втрат, ніж до набутків;
- 2) Нелінійне зважування ймовірностей (переоцінка та недооцінювання альтернатив);
- 3) Нераціональність порівнянь (суб'єктивна схильність до певних варіантів).

Оскільки працівник за відсутності стимулів, які перевищують його сподівання та покривають негаразди в роботі, схильний до зневірення в позиції та необхідності своєї праці — вкрай потрібно відповідально підходити до процесу мотивування діяльності людських ресурсів у будь-якій організації.

Науковець Деніел Койл впевнений: успіх групи залежить не від освіти або вмінь її учасників, а від того, як люди і їх навички взаємодіють один з одним. Він проаналізував роботу Google, Ріхар та інших великих команд (навіть спецназ ВМС США) і виділив три принципи, які відповідають за «культурний код» компанії:

1. Успіх визначається не інтелектом, навичками і досвідом, а особливостями поведінки співробітників. Щоб вони розкрилися, важливо просувати ідею «ми всі - частина єдиного цілого» і створювати атмосферу безпеки.
2. У згуртованій компанії круто прокачаний навик довірчого співробітництва. А ще тут не бояться бути вразливими - тобто визнавати, що ти не всесильний, приймати конструктивну критику і допомогу.
3. Важливо створити середовище, яке постійно нагадує про спільну мету. «Нехай заяви про місію та цінності зустрічаються в 10 разів частіше, ніж здається доречним на перший погляд, - тільки так вони стануть невід'ємною частиною культури» [2].

Ще один науковець Патрик Ленсіоні докладно розбирає п'ять установок, які знищують будь-який колектив:

1. Недовіра. Команда хочемо виглядати професіоналами, а не визнавати помилки або проблеми - тому вона боїться просити допомоги, делегувати і не вміє сприймати конструктивну критику.
2. Боязнь конфлікту. Немає нічого страшного в тому, що копірайтер і таргетолог зчепилися через рекламної формулювання. Конфлікт допомагає генерувати рішення.
3. Безвідповідальність. Це коли люди бояться ризикувати і відповідати за помилки. Прораховувати наслідки потрібно, але з рішеннями краще не зволікати - це гальмує роботу.

4. Невимогливість. У слабких команд низька планка: «Якось незручно говорити копірайтеру, що в його пості купа штампів, раптом він пригадає мої помилки?».

5. Байдужість до результатів. Це коли людина ставить свою кар'єру або визнання вище спільної справи. А значить фокус з результату зміщується [3].

Говорячи про ефективність компанії, ми звикли дивитися на прибуток і рентабельність. Але Маркус Бакингом, Курт Коффман впевнені - справа не в цифрах, а в людях і корпоративної етики. Цю ідею змогли сформулювати дослідники Інституту Геллапа. 25 років опитуючи співробітників різних фірм, вони з'ясували: прибуток залежить не від цінової політики або стратегії конкурентів, а від поведінки кожної людини. Після всього цього науковці виділили чотири ключа до ефективності команди:

1. Відбираючи співробітників, звертайте увагу на здібності, а не досвід, силу волі або розум.
2. Не розписуйте детальних інструкцій по роботі - краще чітко визначте потрібний результат і дайте підлеглому місце для маневру.
3. Зосередьтеся на сильних, а не на слабких сторонах команди.
4. Не посилайте всіх штурмувати кар'єрний Еверест. Розвиток співробітника - це пошук оптимальної для нього ролі [4].

Визнано, що ХХІ століття буде розвиватися на основі інтелекту людських ресурсів, розвиток персоналу стане головною ознакою конкурентоспроможності будь-якої організації. В ході дослідження цієї проблеми, дуже вдало ці тези підтверджують японські менеджери з управління людськими ресурсами, які пріоритетними напрямками своєї діяльності вважають такі як:

- 1) розвиток потенціалу людей - 86,6%;
- 2) розвиток групової діяльності – 47,1 %;
- 3) розвиток професіоналізму старших працівників – 42,4% [5].

Висновки. Якщо оцінити та проаналізувати ці цифри за напрямками діяльності, то доволі ясно, що країни, що передують в світі за технологіями, за поліпшенням умов праці по відношенню до персоналу, чітко ставлять собі за мету найефективніше управління людськими ресурсами задля кращих результатів та успішної роботи компанії. Беручи до уваги та використовуючи всі вище зазначені головні ідеї науковців, керівникові то його команді буде набагато легше будувати продуктивну роботу, яка буде відображатись на взаємовідносинах у колективі, а також на кращих результатах компанії в цілому. Великий успіх залежить від кожного співробітника, тому керівництву дуже важливо не забувати приділяти достатньо уваги на їх поведінку, здібності та результати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Канеман, Деніел Мислення швидко й повільно / пер. з англ. Максим Яковлєв. — К.: Наш Формат, 2017. — 480 с.

2. Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций. Дэниел Койл
Издательство: "Азбука-Бизнес", — 2018.
3. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве/Патрик Ленсиони; пер. с англ. И. Э.
Коротенко. 2013 – 192 с.
4. Маркус Бакингом, Курт Коффман. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире
менеджеры делают по-другому. Перевод Д. Мухина – 2004.
5. І.В. Левицька, К.М. Попова Проблеми управління людськими ресурсами: стаття – 2008р.

Хлян Богдан
«Львівський торговельно-економічний університет»
3 курс, спеціальність «Менеджмент»
bohdan.khlyan@gmail.com
науковий керівник: **Свидрук І.І.**,
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ПРО ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДБОРУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Khlyan Bohdan

ABOUT SOME FEATURES OF SELECTION OF HUMAN RESOURCE

Актуальність. Сьогодні ретельний підбір працівників на певну посаду відіграє дуже важливу роль, оскільки ринок праці переповнений. З кожним днем, на посади з великим рівнем відповідальності збільшується кількість претендентів із значною кількістю позитивних кваліфікаційних та особистісних характеристик. Проте, ці претенденти мають й певні, часто приховані на перший погляд, недоліки. Вирішенням цього дисонансу є ефективний відбір людських ресурсів.

Традиційним методом відбору претендентів на вакантні посади в організації є співбесіди. Проте, з кожним днем співбесіди стають все більш складними, і це не випадково, - у прогресивному світі немає місця старим, мало актуальним методам верифікації [2, 5].

Головним методом відбору ми бачимо психологічний відбір, оскільки високоінтелектуальна та високопрофесійна людина, може не впоратись навіть із найелементарнішою стресовою ситуацією, через психо-емоційні особливості свого характеру.

Постановка проблеми. В наш час, проблема психічного здоров'я людей дуже загострена, все більше людей обирають закритий спосіб життя, який негативно впливає на працездатність людини та її соціалізацію.

Робота ефективного менеджера з персоналу полягає в тому, щоб знайти достойного кандидата з майже ідеальними характеристиками, як в кар'єрі, так й

у фізичному й психічному здоров'ї. І оцінка психо-фізіологічного стану при співбесіді - це тепер невід'ємна частина процесу відбору людських ресурсів [3].

Все вищезазначене обумовлено в першу чергу низкою таких причин:

- ефективність організації напряму залежить від працівників. У випадку їх непрацездатності, постраждає рентабельність;

- набір працівників лише «за знаннями» загрожує і тим, що людина не зможе «влитися» в колектив;

- юридичні наслідки : плинність кадрів не лише негативно впливає на рейтинг організації, але і насторожує правоохоронні органи.

Основними цілями відбору за психо-емоційними критеріями особистості працівника є з'ясування чи зможе працівник впоратись з низкою неочікуваних, умов, наприклад:

1. Чи зможе співробітник виступати та працювати в, галасливому середовищі?

2. Чи очікується, що він буде швидко працювати під тиском колективу чи керівника?

3. Чи буде він спроможний виконувати значну кількість завдань одночасно?

Результати дослідження. Одним із найкращих способів відбору працівників за психо-емоційними критеріями його особистості, на нашу думку, є невеликі швидкі психологічні тести в письмовій та усній формах.

Наприклад, тести когнітивних здібностей (риси загального інтелекту, словесні, числові та логічні здібності). Такі тести широко представлені на ринку. Вони різняться за своєю специфікою та складністю. Але набагато краще (при наявності бажання та можливості) найняти спеціаліста та створити свій унікальний тест, який буде ідеально підходити до особливостей діяльності своєї організації.

На наше переконання, основними передумовами розробки такого тесту мають бути наступні:

- 1) даний тест повинен, бути в межах законодавства та не порушувати кордони особистого життя;

- 2) тест повинен бути складеним так, щоб він не викликав дискомфорту для того, хто його проходить. В інакшому випадку людина просто може злякатися такого «допиту» та навіть відмовитись від пропозиції зайняти вакантну посаду;

- 3) простота людина повинна пройти цей тест не вагаючись, тобто використовувати найглибші рівні своєї підсвідомості. Тільки у такому випадку результат буде достовірний.

Також менеджеру з персоналу при відборі доцільно провести:

- 1) аналіз біографічних даних претендента. Такий аналіз може дати інформацію про лідерські здібності та навички роботи в команді, комунікабельність, інтроверсію та екстраверсію, рівень креативності;

2) тести для визначення індивідуальних особистісних рис претендента, які можуть допомогти визначити, темперамент та тип акцентуацій характеру, сумлінність, відкритість для нового, оптимізм, толерантність, емпатію, емоційну стабільність, ініціативність, активність тощо [3, 4].

За даними Інституту психометричного коучингу: «Ці тести є найефективнішим методом для вимірювання придатності кандидата на посаду, на яку вони претендують. Ці тести говорять роботодавцям про те, що вони повинні знати, а не лише те, чим хоче поділитися з ними претендент» [1].

Висновки. Вибір працівників - це найголовніша складова в процесі управління людськими ресурсами, оскільки вірно відібраними працівниками не потрібно щодня пильно керувати, їх потрібно лише скеровувати в бажаному напрямку і вони якісно виконують свою роботу.

Психологічні тести при відборі кандидатів відрізняється своїми безумовними перевагами, такими як: об'єктивність, надійність, передбачуваність, обґрунтованість.

ЛІТЕРАТУРА

1. Три різні типи психологічного тестування, що використовуються на робочому місці: веб-сайт. URL: <https://smallbusiness.chron.com/three-different-types-psychological-testing-used-workplace-25537.html> (дата звернення: 30.10.2020).
2. Роль психології в управлінні людськими ресурсами: веб-сайт. URL: <https://ejop.psychopen.eu/index.php/ejop/article/view/438/html> (дата звернення: 30.10.2020).
3. Управління людськими ресурсами : веб-сайт. URL <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management> (дата звернення: 30.10.2020).
4. Управління людськими ресурсами : веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html> (дата звернення: 30.10.2020).
5. Обґрунтування психології в дослідженнях управління людськими ресурсами: веб-сайт URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12237> (дата звернення: 30.10.2020).

Чуменко Поліна,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес - організацій»
pon.chyk99@gmail.com
науковий керівник: **Кубарева І.В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЛІДЕРСТВО В КОМАНДАХ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Chumenko Polina

TEAM LEADERSHIP: ESSENCE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Актуальність. У сучасній організації є різні аспекти, які впливають на ефективність роботи в команді. Однією з головних умов, за якої діяльність буде успішна – це наявність лідера. Лідерство забезпечує надихання та спрямування на досягнення цілей розвитку, а також призводить до продуктивної праці як окремих осіб, так і груп людей. Багато в чому успіх команди залежить саме від лідера, тому дослідження питання лідерства в команді є актуальним.

Постановка проблеми. На нашу думку лідер – це людина, яка має вплив на інших для спільної діяльності, завдяки своєму професіоналізму та вмінні вдало організувати процес праці у команді. Джеймс Даунтон визначає лідерство як: «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів» [3]. Саме лідерство проявляється через вплив та владу, а впливати лідер може через управління. Згідно з підходом Курта Левіна [5] існує три стилі лідерства: авторитарне – це означає лідерство, в якому все залежить від однієї особи - керівника – він ставить цілі, керує ними та сам приймає рішення, не звертаючись до команди; ліберальне – полягає у тому, що керівник є більш пасивний та здебільшого керується проханнями до свої підлеглих; демократичне – має місце у прийнятті рішень та керівництві, при цьому головну роль займають не тільки керівник, а й підлеглі, можна сказати, що важливим у демократичному стилі лідерства є довіра. Також існує збалансований стиль лідерства [1], який передбачає поєднання елементів з інших стилів, тому його друга назва - змішаний.

Для успішності проєкту є необхідність не тільки в лідері, а й у команді. Команда – це колектив людей, які працюють над спільною метою, тобто проєктом. За приналежністю до певного рівня ієрархії виділяють такі види команд: управлінська – характерним є розробка та реалізація стратегій розвитку

організацій; функціональна – розробка стратегії та досягнення результату в межах цієї стратегії; проєктна – полягає у досягненні цілей поставлених у цьому проєкті. Для успішної діяльності команд необхідний керівник – менеджер проєкту. Менеджер проєкту – «це особа, якій делеговано повноваження щодо управління роботами по проєкту, а саме: планування, контроль, координація роботи учасників проєкту» [1]. Важливим є уміння керівника поєднувати навички всіх членів команди, що й передбачає успішну реалізацію проєкту.

Результати дослідження.

Лідерство є основою для роботи в колективі та його успішної діяльності. Для кожної команди треба обирати відповідний стиль лідерства та поведінку, та конкретні дії, які будуть покращувати вплив на осіб в середині неї. Кожна з команд проходить етапи розвитку від формування до її реформування чи розформування (при закінченні проєкту). Існує класифікація стадій розвитку команд за підходом Брюса Такмена [4]. Вчений виділяє 5 стадій розвитку команди: формування – характеризується вирішенням організаційних задач, лідер на цьому етапі виконує роль наставника; штормування – полягає у конкуренції та високій конфліктності всередині команди, а лідер-керівник повинен залагоджувати конфліктні моменти; нормування – передбачає відкритість та розвиток згуртованості команди, створення плану та мети проєкту, лідер при цьому повинен скеровувати свою команду і далі у цьому напрямку; виконання – діяльність команди як одне ціле, лідер винагороджує діяльність своєї команди; розформування – завершення проєкту, при цьому лідер має надати команді інформацію про успіхи та уроки проєкту, відзначити досягнення, надихнути на подальші командні проєкти.

Щодо команд, то серед них теж є свої різновиди й з точки зору підходів до організації роботи всередині команди і відповідно поведінка лідера в команді і роль лідера та його стиль будуть різними. Зокрема команди поділяють на: функціональні, які виконують з максимальною ефективністю поставлені завдання, і тому в даному типі команди лідеру мають бути характерні авторитаризм та чіткість; самокеровані – поєднання вмінь кожного члена команди, які доповнюють один одного, і тут керівник повинен вдало поєднувати вміння своєї команди і створювати можливості для розвитку кожного її учасника.

Висновки.

Отже, можна зробити висновок, що лідерство є важливим елементом у менеджменті, проте його обов'язково повинна доповнювати команда. Завданням лідера є правильно підібраний стиль керування, який буде допомагати при роботі над проєктом. Існує такі стилі лідерства: авторитарний, ліберальний, демократичний, змішаний. Також важливим є розуміння особливості команди, різновиду команд, які є функціональні або самокеровані. А крім цього варто враховувати стадії розвитку команди: формування, штормування, нормування, виконання та розформування, кожна з яких потребує відповідної лідерської

поведінки. Зокрема для стадії формування кращим буде демократичний стиль лідерства; для стадії штормування – авторитарний; а на стадії нормування необхідний змішаний стиль лідерства; доцільним для стадії виконання є ліберальний стиль при умові його поєднання із авторитарним для реалізації термінових і критичних завдань. Тому згідно з усім вище зазначеним слідуює, що як не існує ідеального стилю лідерства, так і не існує ідеального типу команд. Для кожного проєкту та для кожної команди стиль лідерства і лідерську поведінку необхідно застосовувати індивідуально та ситуативно.

ЛІТЕРАТУРА

1. Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. – В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін.; за заг. Ред. В. А. Верби. – К.: КНЕУ, 2009. – 299 с.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) – пятое издание – Project Management Institute, 2013. – 614 с.
3. Downton J., Rebel Jr. Leadership Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. – N.Y. – London, 1973.
4. Gina Abudi. 5 Stages of Team Development: Tuckman's Group Development. – 2020. (retrieved from: <https://project-management.com/stages-of-team-development/>)
5. Kendra Cherry. Leadership Styles and Frameworks You Should Know. – 2020. (retrieved from: <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>).

Янчук Дарина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
4 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
jcole04022000@gmail.com
науковий керівник: **Василик А.В.,**
доцент кафедри управління персоналом
та економіки праці, к.е.н., доцент

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Yanchuk Daryna

YOUTH EMPLOYMENT IN UKRAINE

Актуальність. В сучасному світі все більш актуальним стає обговорення питання стосовно працевлаштування молоді в Україні, оскільки проблема реалізації права молоді на роботу в умовах глобалізації світової економіки

вважається дуже актуальною для українського суспільства в цілому. Розробка механізму взаємодії всіх членів соціально-трудоких відносин з питання стабілізації зайнятості молоді, пропозиція її підтримки в звиканні до ринку праці та дослідження питань, пов'язаних з завданнями працевлаштування молоді вважається дуже актуальним і суспільно вагомим .

Постановка проблеми. Якість професійної освіти орієнтується рівнем затребуваності випускників, в наслідок цього надзвичайно потрібне вивчення і визначення специфічності, що характеризує взаємодію роботодавців і випускників вищих навчальних закладів та їх відносин з системою освіти, а, точніше, професійна підготовки знавців всіх освітньо-кваліфікаційних значень, а ще міркування наймачів за якістю професійної підготовки, які отримують випускники. Труднощі, пов'язані з розвитком ринкової фінансової системи в Україні, вимагають інтенсивного формування ринку праці і забезпечення найвищого значення зайнятості економічно інтенсивної частини населення, тим більше молоді. Забезпечення непоганого значення зайнятості молоді на зараз виступає одним із пріоритетних завдань становлення країни. Оскільки саме молодь вважається більшою частиною працездатного населення.

Результати дослідження. Особливо важливим сьогодні є розгляд проблеми такої категорії як працевлаштування. Це робота муніципальних органів, районного самоврядування, соціальних організацій й інших посередників, націлена на пошук роботи особам, які її шукають, охоплюючи і процес професійної підготовки і перепідготовки. Працевлаштування молоді на сьогодні є однією з гострих соціально-економічних потреб, пов'язаних з тим, що, власне, ринок праці і ринок освітніх пропозицій, наприклад, так само як і товарний ринок, розвиваються за законами попиту та пропозиції.

На сьогоднішній день однією з підстав відсутності роботи для молоді вважається той прецедент, що власне, кваліфікація молоді не містить досвіду роботи, а тільки теоретичну базу, а роботодавці приймають на роботу співробітників з досвідом роботи.

Безробіття молоді призводить до негативних наслідків, як у галузі економіки, так і в суспільному житті населення. З підвищенням кількості вакантних місць формується «нераціональний склад зайнятості» [1].

Проблеми наркоманії, пияцтва, а також проституції, частково вважаються похідними проблемами відсутності роботи. Брак можливостей на перспективу в юному віці може бути особливо ризикованим. Безпосередньо з даної групи – не працевлаштованих поповнюються кола правопорушників, членів екстремістських суспільно-політичних течій тощо [2; 3].

Уряд практично повністю з себе зняв відповідальність працевлаштування. Це вважається завданням величезного масштабу, тому що уряду в першу чергу слід турбуватися про молодь і її працевлаштування, а в результаті маємо таку

ситуацію: «відплив розумних голів» які їдуть за кордон, або тих, які не знаходять себе в жодних секторах економіки.

Очевидно, що цю проблему потрібно вирішувати безчергово, стратегічно, ціленаправлено, але для цього треба почати в першу чергу активізувати конкретні важливі моменти.

Молоді люди потребують покращення ситуації в сфері працевдатності , а саме:

- підвищення урядового регулювання можливим залученням молодіжної частки, також заохочення молоді до ефективної творчої роботи.
- збільшення області впливу ринкових регуляторів у межах справжнього елементу молодіжного влаштування на роботу
- якісного мотивування молоді до роботи
- стратегічного планування, орієнтованого на формування молодіжного сектору, включення стажування в обов'язкові програми, розвитку в робочих зонах [2].

Стимуляція перебудов вважається однією з значущих посилів надання позитивних спрямувань у галузі формування області роботи з метою розвитку молодого покоління. В цій області лежить значне перетворення регіонально-галузевої структури зайнятості у рамках даної галузі державного роботи в сфері поглиблення кваліфікації будь-якого з ореолів загальноукраїнського розподілу праці.

Розвиток молодіжної частки в зайнятості держави має спиратися на концепції, що враховують збільшення області корисної зайнятості в базі модернізації працівників, надання інтенсивного мотивування молоді до підприємницької роботи, інноваційності тощо, а ще водночас і найвищого ступеня у її конкурентоспроможності [4].

Слід зазначити, що з появою пандемії COVID-19 трудову діяльність припинило більше 1/6 всієї молоді в світі, а в тих, хто продовжує працювати, розмір робочого часу скоротився на 23% [5]. Для юних людей і студентів епідемія стала потрійним ударом. Вона не лише позбавляє їх зайнятості, а й зриває вивчення і професійну підготовку, а ще робить неабиякі перешкоди на шляху тих, хто має намір виходити на ринок праці або ж замінити роботу. В 2019 відсутності роботи серед молоді та без пандемії дорівнює 13,6%, перевищуючи аналогічний показник [5]. Економічна криза, пов'язана з COVID-19, більше відчувається серед молоді, ніж в будь-якій іншій категорії. У разі, якщо держава не зробить невідкладних заходів, щоб покращити їх стан, то справу з наслідками коронавірусу нам буде необхідно виправляти декілька років. У разі якщо вони з власним талантом і енергією залишаться на узбіччі через те, власне що їм не вистачило ймовірностей або ж здібностей, щоб відшукати для себе роботу , постраждає суцільне майбутнє, і стане значно складніше вибудувати ще кращу економіку згодом після пандемії.

Висновок. Проблема працевлаштування молоді в Україні є дуже актуальною, що більше в момент системного занепаду сфери соціальної підтримки в країні, в наслідок цього лише тільки повний розклад до висновку труднощі з орієнтацією на тривалу перспективу дозволити домогтися не лише тільки завданням платної торгівлі позитивних зрушень в системі працевлаштування молоді в Україні, а й вибудувати свіжу конкурентоспроможну, дієву і результативну систему працевлаштування та незмінного розвитку працівників в Україні. В Україні немає конкретної моделі влаштування на роботу випускників інститутів. Безумовно не відкритими є пункти, що торкаються моніторингу формування ринку праці, а відповідно до цього, і визначення пріоритетних спеціальностей. Вимагає змін і сама система підготовки молодих фахівців у інститутах за новими викликами сучасності, а не звичайного принципу за старою схемою. Держава має мати на меті проводити зважену політику, що покращить такий майданчик кадрів, як ринок працевлаштування в Україні. Нова дієва система працевлаштування кваліфікованої молоді дозволить виховати в майбутньому висококласних робітників[6].

Список літератури.

1. Чернега І. І. Проблеми працевлаштування випускників вищих навчальних закладів / І. І. Чернега, Ю. В. Новак.
2. Перевалова, Л. В., Лисенко, І. В., Лисенко, А. М.. Проблеми працевлаштування молоді на сучасному етапі розвитку українського суспільства. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка, 2(86), 68-78 - 2019.
3. Спіян І.В., Кравчук О.Ю. Соціологія. Проблема працевлаштування молоді - 2019.
4. Казерно К. Українське покоління Z / Катерина Казерно. // Фонд ім. Фрідріха Еберта. – 2017. – С. 140.
5. Безробіття серед молоді. Режим доступу: <https://pon.org.ua/novyny/7938-bezrobttya-sered-molod-u-svt-cherez-pandemyu.html>
6. Тимошенко, Н. І. Активна соціальна підтримка молоді в сфері працевлаштування як напрям діяльності центрів зайнятості в Україні / Н. І. Тимошенко // Вісник Приазовського державного технічного університету = Reporter of the Priazovskyi State Technical University : зб. наук. праць / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2019. – Вип. 4. – С. 71–74.

СЕКЦІЯ 4. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / EXTERNAL CHALLENGES OF MANAGEMENT

Baiashvili Beka,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

4th year, specialty "microeconomics"

Beka.Baiashvili275@eab.tsu.edu.ge

mentor: **Gagnidze Ineza,**

Associate Professor of Economics

MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

2020 marks the start of a new decade, and this could mean great opportunities for managers, but they need to be prepared for the challenges that will be coming too. Here are just a few of the things business managers may need to think about in 2020 (businessblogshub.com, 2020).

Managers in 2020 will face some new challenges, many having to do with their youngest workers. Among those challenges: leading employees from Generation Z and addressing mental health issues.

Understanding Generation Z — Generation Z workers — generally, those born in 1995 or later — should be on every manager's radar. “Within the next two or three years, they will become the fastest-growing percent of the workforce,” said Jason Dorsey, a Generation Z researcher (jabenefits.com, 2020).

Destigmatizing Mental Health Issues — Mental health disorders, according to the U.S. Centers for Disease Control and Prevention, are among the most burdensome health concerns in the workplace (cdc.gov, 2019). Nearly one in five adults reported having some type of mental illness in 2017; stress symptoms, such as headaches or feeling overwhelmed or anxious, are also common (nimh.nih.gov, 2019).

Managers commonly face several challenges related to productivity and communication. Knowing how to recognize these challenges and address them helps increase a manager's confidence and ability to lead a team.

Lack of communication — One of the important challenges for managers is effective communication. Because every team member has a different personality, there is a chance for miscommunication from time to time. It's important to increase the frequency of communication to ensure employees know exactly what manager expect of them and when need them to complete it (indeed.com, 2020).

Skepticism — Teams often question the transparency of management when they feel distanced from their supervisors, especially if certain employees feel like they are doing more work than others. When people feel they are not part of the plan, their level

of trust becomes compromised. Clear communication and honest interactions help resolve skepticism in most instances because it builds trust between an employee and manager. When manager delegate tasks, it is important to explain why the manager assigned it and how it contributes to the overall goal (indeed.com, 2020).

As the **COVID-19** continues its disruption, the livelihood of many entrepreneurs and small business owners has been threatened. According to a recent Goldman Sachs survey, 50% of business owners that were surveyed said they didn't think they could continue business operations for more than three months (Goldmansachs, 2020).

There are some main worries entrepreneurs are dealing with during the COVID-19 pandemic.

Keeping up with legislation — The business landscape is changing at a rapid pace. It seems like the government releases new regulations that affect business owners almost every day. In order to understand and follow new legislation and changes, business owners will need to monitor news from government. Most importantly, the managers need to get information from an official source (vault.com, 2020).

Selecting the right focus — Business owners are dealing with a million concerns right now and it's difficult to know where to prioritize time and resources. One way to choose is to consider what is truly important for business. For most of the managers that is employees, customers and partners (vault.com, 2020).

Finally, 2020 is important year for managers, because in this year appeared new challenges related to COVID-19. Managers should focus on typical management challenges which do not lose the actuality and give thought to new ones too.

REFERENCE

1. businessblogshub.com. (2020). *What Will the Biggest Challenges Be for Businesses in 2020?* Retrieved 10 20, 2020, from businessblogshub.com: <https://www.businessblogshub.com/2019/10/what-will-the-biggest-challenges-be-for-businesses-in-2020/>
2. cdc.gov. (2019, 04 19). *Mental Health in the Workplace*. Retrieved 10 20, 2020, from www.cdc.gov: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/workplace-health/mental-health/index.html>
3. Goldmansachs. (2020, 03 19). *US Small Business Owners Face Great Uncertainty; Over Half Say They Cannot Operate Beyond Three Months*. Retrieved 10 20, 2020, from Goldmansachs: <https://www.goldmansachs.com/citizenship/10000-small-businesses/US/no-time-to-waste/index.html>
4. indeed.com. (2020, 09). *12 Common Management Challenges and How to Overcome Them*. Retrieved 10 2020, from www.indeed.com: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-challenges>
5. jabenefits.com. (2020, 02 13). *Top Challenges for Managers in 2020*. Retrieved 10 20, 2020, from jabenefits.com: <https://jabenefits.com/2020/02/13/challenges-for-managers/>
6. nimh.nih.gov. (2019, 02). *Mental Illness*. Retrieved 10 2020, from www.nimh.nih.gov: <https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/mental-illness.shtml>

7. vault.com. (2020, 04 21). *5 Major Challenges for Entrepreneurs in the Time of COVID-19*. Retrieved 10 20, 2020, from [www.vault.com](https://www.vault.com/blogs/coronavirus/5-major-challenges-for-entrepreneurs-in-the-time-of-covid-19): <https://www.vault.com/blogs/coronavirus/5-major-challenges-for-entrepreneurs-in-the-time-of-covid-19>

Kovács Csenge-Nárcisz

Babeş-Bolyai University, Faculty of business, Cluj Napoca, 2nd year
csengenarcisz@gmail.com

Mentor: Fleşeriu Cristina - Babeş-Bolyai

University, Faculty of business, PhD (Cluj-Napoca, Romania)

INFLUENCERS - ONE OF THE COMPANY'S MOST ESSENTIAL STRATEGY TODAY

“People do not buy goods and services.
They buy relations, stories, and magic.”
-Seth Godin

Abstract: As we have learned on marketing classes, we can sell basically everything. I want to present an interesting strategy of what is used more and more often in marketing area. I think everybody heard about influencers, but most people do not know the role of them, or how important they are for the businesses. In my study I collected some interesting statistics and some surprising facts about this domain. If you have any social media account, you cannot avoid them. They are everywhere, in every application, attacking your unconscious with suggesting you to spend your money on new products. People need to believe what they buy is not useless and influencers give them what they need: trust. This is the key of their ‘relationship’ and a modern way to make a company successful.

Every generation needs something to do for fun, something that turns their mind off. For our parents’ generation this is the television. After a hard day, they go home and while they are cooking dinner or sitting on a couch drinking a glass of wine, they are watching that black box. But as time changed, the new generations, such as the Z Generation, are not interested in television anymore, nor on radio. How do they spend their days? What is their ‘relax’ activity? They are part of a really fast-changing world, but how can they catch up with it?

The truth is that the first thing that average teenagers do when they wake up in the morning is to check all their applications on their phones. They do not want to miss anything that happened while they were sleeping. After a period of time, when they cannot find any new information and they hopelessly refresh their Instagram pages again and again, they convince themselves to start the day. This is only a morning routine, but they have already met with the new make-up model on Instagram, they have already watched the new video about healthy lifestyle on Youtube and they have already seen the new trend on Pinterest. Their mind is full of collected data about products which are recommended by famous celebrities, bloggers, vloggers or instagrammers. But who are

they and more importantly, how can they pursue them to buy anything?

Every time you go online, you will interact with influencers. They are taking in every online platform by storm. They are innovators, early adopters. They discover new trends, create new ideas before anyone else and they are spreading them further into the social medium. Influencers have their fingers on the internet's pulse, and social media users listen to them (Carpenter, 2020). Their opinions, lifestyles have a powerful impact on people (especially younger generations). We can mark them as a modern phenomenon that has seen a huge increase in cooperation with marketing agencies over recent years. While more and more people are following them, more and more companies are using them in their strategies, as marketing tools. But these individuals are rather social relationship assets with which brands can collaborate to achieve their marketing objectives. Businesses are looking for somebody to 'tell' their stories and to sell their products in a cost-effective way (Kadekova and Holiencinova, 2018).

In old times branding has been focused on world-famous personalities, nowadays everybody can be an influencer, who has a huge impact. They are just normal individuals, without any superpower, but with a significant number of followers on social media with a purpose of pursuing people to purchase some products. They are paid by brands to promote goods. These people are the ways to the consumers' heart and they build the trust between a company and their clients.

All these theoretical aspects can be confirmed by numbers. Research confirms that 92% of consumers say that they believe in word-of-mouth recommendations of their acquaintances, relatives, friends or influencers more than any other type of advertising; 70% of teenage YouTube subscribers trust influencer opinions more than traditional celebrities and 40% of Millennials say that their favorite YouTube personality "understands them better than their friends". 81% of marketers who have already used influencer marketing judged it to be effective (Kadekova and Holiencinova, 2018).

Most people in the marketing industry agree that there are four categories in which the majority of influencers fit into: bloggers (Arriana Huffington – Huffington Post), vloggers (Logan Paul), celebrities (Lele Pons) and instagrammer (Kim Kardashian). But the main idea is the same: they have to be popular on social media. The focus is on the relationship between influencers and their followers. Consumers expect brands to establish conversations, make contacts. This trend allows influencers to possess more power than ever before.

Statistics also confirm this statement: 86% of the most viewed beauty videos on YouTube were made by influencers, compared to 14% made by beauty brands themselves. Beauty videos' views have been increasing by 65% year over year (Kadekova and Holiencinova, 2018).

But the people's creativity does not stop here. Nowadays brands are generating their own influencers. We can meet with digital supermodels (Shudu Gram) and virtual influencers (Lil Miquela). They both have millions of followers, however, they do not exist (Kadekova and Holiencinova, 2018).

“For many companies, managing relationships with social media influencers is an essential marketing strategy. The most common form of influencer marketing relies on social media such as Instagram , with one billion users around the world in January 2020. 85% (72% in 2018 and 68% in Spain in February 2019) of social media users declare themselves followers of some influencer. Instagram offers companies outstanding potential in this respect. Instagram is also the fastest growing social network, with more than one million advertisers.” (Berne-Manero and Marzo-Navarro, 2020, p.4)

Over the last decade, we have seen social media grow rapidly in importance. According to the August 2017 Global Digital Statshot from We Are Social and Hootsuite, 3.028 billion people actively use social media – that is 40% of the world’s population.

In conclusion, Generation Z was raised in a world where internet rules everything. They learn from videos, read from online platforms, listen to music all day long and they are used to the fact that a few clicks and they can find the most hidden information. This gives endless opportunities for companies to advertise their goods and services faster and cheaper, using clever the advantage of the modern world. This is how influencers get in the business. And now, when we are in the middle of a global epidemic and everybody stays home, their jobs involved. People try to avoid going out, online shopping is blooming and the roll of these ‘media-faces’ is more and more important.

After all, these statistics have a powerful message. Influencers are telling us the new trends, lifestyles, make-up products, and we are thankful for them. But are we happy with the fact that somebody is telling us what to do?

REFERENCE

1. Meg Carpenter (2020) What is influencer marketing?Talkwalker.com, What is influencer marketing? Source:<https://www.talkwalker.com/resource/ebook-influencer-marketing-guide.pdf> [Downloaded/read: 13.11.2020.]
2. Zdenka Kadekova and Mária Holienčinová (2018), Influencer marketing as a modern phenomenon creating a new frontier of virtual opportunities, Communication Today, 2018, Vol. 9, No. 2
3. Carmen Berne-Manero and Mercedes Marzo-Navarro (2020), Exploring How Influencer and Relationship Marketing Serve Corporate Sustainability, Sustainability 2020, 12, 4392, p.4 (<https://www.mdpi.com/journal/sustainability>) [Downloaded/read: 13.11.2020]

Polodashvili Ana,
Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Ph.D. student, 2nd course
apolodashvili@rustaveli.org.ge
mentor: **Gagnidze Ineza**, PhD, Associate Professor

THE CHALLENGES OF SCIENCE MANAGEMENT ECOSYSTEM

Summary: Investment in education and science has an important role in the long-term development of the economy of any country. Given the limited resources, it is crucial to implement targeted funding, especially when research is financed by international loans. In the paper we will discuss Georgian National Innovation Ecosystem Project (GENIE) and Applied Research Grants Program, as a part of GENIE project.

Key words: Ecosystem, Science Management, Applied Research.

By financing science and distributing their positive social effects in society, the government should promote the strengthening of human capital as an important factor in economic development. Science management is a discipline that applies business concepts to environmental issues. Today, the scientific community needs leaders who can have good communication skills and appropriate technical knowledge.

Gagnidze (2019) outlines, that “One of the most important supporting factors in the formation of sustainable economy of any country is to build-operate an effective educational and scientific system. However, it is noteworthy that the efficiency of one educational and scientific system, even of a very big country, can’t solve the global problems, especially sustainable development problem” [1]. Also Gangindze (2014) argues, that “The complexity of solving this problem is determined by the fact that sustainable development is connected to social-cultural sphere. This makes it difficult to establish worldwide universal conclusions. The education and science is exclusion under this context” [2].

Schaeffer et al., (2018) find that “academic contributions to the socioeconomic environment go well beyond scientific investigation and teaching activities, and incorporate market-oriented initiatives to the academic mission. Major academic institutions lie at the heart of innovation ecosystems. Regional Systems of Innovation, or innovation ecosystems are characterized by innovative activities that rely on collaborative arrangements between firms and local institutions, including universities, research institutes, technology transfer offices, sources of funding, and others” [3].

Belitski and Heron (2017) argue that “entrepreneurship ecosystems in education have become the most important and efficient mechanism of business community

engagement and knowledge transfer within university-industry-government framework creating value to society and regional economy” [4].

Clarysse et al., (2014) find that “policy makers take initiatives to stimulate knowledge ecosystems in technology hotspots. It is implicitly assumed that these ecosystems will lead to value networks through which the participating companies can realize a competitive advantage” [5].

For the reasons described above, the government of Georgia will implement a new, multifaceted stage of reform in the direction of its most important priority – education, will support quality and result-oriented scientific research. Facilitate scientific cooperation and implementation of joint projects with scientific centers and universities abroad. Human capital development is considered to be the main precondition for the long-term economic and social progress of the country [6].

During the globalization process, it is particularly important that the research results of Georgian scientists be spread not only in Georgia, but also worldwide. That is why deepening international relations and ties is one of the top priorities of the country [7].

On march 28, 2016, the Government of Georgia and International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) has signed a five year (2016-2021) agreement on granting Georgia \$ 40 million in order to implement the innovation ecosystem (GENIE) project. The main goal of the GENIE project is to increase the innovative activities of firms and individuals and their participation in digital economy. To achieve this, there are planned the formation of community centers, to increase the access to the internet for socially unprotected families and small businesses, development of digital and electronic literacy skills or capabilities for entrepreneurs, providing access to finances for high-tech and innovative startups. National Innovations ecosystem project consists of 4 basic components: Creation of innovation infrastructure; Ensure innovative support services; Funding of innovations; Provide technical assistance for implementation of the project [8].

„GENIE represents a new phase of government support by the World Bank that will promote inclusive growth through the development of an innovation and knowledge-based economy. It will invest in a variety of activities to enhance its innovation potential, human capital and access to finance. This project will invest in the future of the country on the basis of the most important reforms and investments made by the government in recent years in the development of infrastructure, as well as improving the business environment and the rule of law.” - Noted Mercy Tembon, World Bank Regional Director for the South Caucasus. The World Bank's capital investment in Georgia since 1992 has been about 2.27 billion dollars [9].

Allocated and spent recourses in frame of the GENIE project are as follows: The government of Georgia has spent about 20% of planned recourses in 2017. For the next years, this percentage increased and amounted up to 72% in 2018, about 97 % in 2019 and 69% in 2020 [10].

The Innovative Applied Research Grants Program (ARGP) can be considered as one of the most important program as a part of the GENIE project. This program is administered by the Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia (SRNSFG), which is the legal entity of public law of the Ministry of Education, Science, Culture and Sport of Georgia. The objectives of the program are: To support development of collaborative research-business applied research, carried out by young researchers; To promote design and implementation of the innovative research projects with commercialization perspective and technology transfer potential, addressing Georgia's social and economic challenges and introduce innovation on a global scale.

Under the Program, SRNSFG will consider the financing of innovative applied research projects/activities except those related to: The military, nuclear technologies, production of spirits, tobacco, and hazardous substances [11].

Conclusions. 69 proposals have been evaluated by independent peer-reviewers. On the last stage of evaluation, selection committee selected 36 proposals for funding. The top three institutions of Georgia with the highest number of won projects are as follows: Georgian Technical University (GTU) – 7 projects, Tbilisi State University (TSU) – 5 projects, Tsulukidze Mining Institute – 4 projects [12].

It must be mentioned, that from 16 winner institutions, 10 of them had one hundred percent success rate. Overall success rate of the call is 75%, which is one of the highest rate of the calls administered by the legal entities of Georgia.

Social-economic effects of this program will be visible in the next years, as well as the beneficiary will submit progress reports on program activities and expenses.

References

1. Gagnidze, I. (2018). "The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable development (systemic approach)". *Kybernetes*, Vol. 47 No. 2, pp. 409-424. <https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114>
2. Gagnidze, I. (2014). "The Role of International Educational Programs for Sustainable Development". *Proceedings, Business Systems Laboratory 2nd International Symposium 'Systems Thinking for a Sustainable Economy. Advancement in Economic and Managerial Theory and Practice'*, January 23-24, Universitas Mercatorum, Rome, Italy.
3. Rücker Schaeffer P., Fischer B., Queiroz S. (2018.) *Beyond Education: "The Role of Research Universities in Innovation Ecosystems"*. *Foresight and STI Governance*, vol. 12, no 2, pp. 50–61. DOI. 10.17323/2500-2597.2018.2.50.61.
4. Belitski, M. and Heron, K. (2017). "Expanding entrepreneurship education ecosystems", *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 2, pp. 163-177. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0121>
5. Clarysse, B, Wright, M, Bruneel, J, Mahajan, A. (2014) "Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems", Volume 43, Issue 7, September 2014, Pages 1164-1176, Published by Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014>
6. Government Program 2019-2020. (September, 2019), pp. 26, 31.
7. Polodashvili, A. (2020). "INTERNATIONAL SCIENTIFIC LINKS OF GEORGIA FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMY". *Proceedings, V International Scientific and Practical Conference 'STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT'*, April

23-24, 2020, SHEE Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, pp. 347-350.

<https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/32958>

8. Official Web-page of Georgia's Innovation and Technology Agency:
<https://gita.gov.ge/eng/static/31/genie>

9. Official Web-page of the World Bank, Press release, Board Approval
<http://pubdocs.worldbank.org/en>

10. Budget Monitor, Analytical Portal of State Audit Office of Georgia
<https://budgetmonitor.ge/en/budgeting/view/2018/24-12>

11. Environmental And Social Management Framework for Georgian National Innovation Ecosystem Project, Tbilisi, (2015)

<https://rustaveli.org.ge/res/docs/78fd252e942a7fc0f6e0c5e454055c2847585656.pdf>

12. Official Web-page of The Shota Rustaveli National Science foundation of Georgia:
<http://www.rustaveli.org.ge>

Tchkadua Larisa,

Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia

4th year, specialty "Business Administration"

l.chkadua@sabauni.edu.ge

Mentor: **Papachashvili Nino,**

Professor, Ph.D., Head of the Institute for Development Studies

CIRCULAR ECONOMY AND BUSINESS OPPORTUNITIES

Actuality. The concept of "Circular Economy" is much discussed nowadays as far as the economy of such a model is considered to be a support model for sustainable development. Circular Economy practices, potentially, can contribute directly to achieving a significant number of Sustainable Development Goals (SDG) targets. The strongest relationships exist between circular economy practices and the targets of SDG 6 (Clean Water and Sanitation), SDG 7 (Affordable and Clean Energy), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 12 (Responsible Consumption and Production), and SDG 15 (Life on Land) (Schroeder et al., 2019). To achieve long-term sustainability it is necessary to push the circular economy in the market that is a multidimensional process and covers circular production, circular consumption, and supportive systems.

Purpose. The main question of the paper is to determine, based on the analysis of the literature and policy documents, whether business opportunities have been created in terms of the circular economy.

Findings. The results of various studies indicate that most firms are unaware of the possibilities of doing business based on circular economics and use it less in practice. Researchers explored the introduction of the concept circular economy among Standard & Poor's (S&P) 500 in their reported business activities and reviled the

evidence of the slow introduction of some of the key concepts and approaches of the circular economy. It was also found that there was no usage of the concept in any corporate communication and concentration of maintenance, recycling, and managing waste as the mainstream side of the circular economy (Bocken et al., 2017).

Various measures are being taken across the EU to address this problem. The European Commission has adopted a new Circular Economy Action Plan that announces initiatives along the entire life cycle of products, targeting for example their design, promoting circular economy processes, fostering sustainable consumption, and aiming to ensure that the resources used are kept in the EU economy for as long as possible (EU Circular Economy Action Plan).

The EU Circular Economy Action Plan includes many initiatives that are of particular concern to businesses. The sections of designing sustainable products, circularity in production processes, packaging, plastics, less waste, more value, etc. contain many good ideas for future business development (A new Circular Economy Action Plan, European Commission, 2020). For example, circularity in production processes) provides that Commission will enable greater circularity in the industry by supporting the sustainable and circular bio-based sector through the implementation of the Bio-economy Action Plan, promoting the use of digital technologies for tracking, tracing and mapping of resources, promoting the uptake of green technologies through a system of solid verification by registering the EU Environmental Technology Verification scheme as an EU certification mark (Article 2.3, A new Circular Economy Action Plan, European Commission, 2020).

The term industrial ecology is gradually becoming popular. The literature on industrial ecology suggests that principles of pollution prevention, resource efficiency, and waste reduction through circular material and energy flows should guide value chain management and production process design. By adopting these principles, managers can make industrial production systems more sustainable (Magnusson et al., 2019).

Firms engage in industrial ecology with the intention to attain competitive advantages (Jackson&Clift, 1998). The benefits that firms pursue to achieve these advantages are related to various domains including markets and products, reputation, risk mitigation, human resources, sourcing and cost reduction, collaboration, and strategic direction. For the manufacturing firm, different industrial ecology strategies are associated with different types of benefits (Magnusson et al., 2019).

Scientists suggest a very interesting analysis of different business models that are based on the circular economy. These are as follows: repair and maintenance; reuse and redistribution; refurbishment and re-manufacturing; recycling; cascading and re-purposing; and organic feed stock business model patterns (Lüdeke et al., 2019). They indicate that recycling business models require particular knowledge in fields such as product design and material sciences and the ability to deal with the particular physical and chemical properties of a large variety of composite materials. This knowledge is

needed to allow for value creation processes involving down- and up-cycling and taking back and winning back components and base materials (Lüdeke et al., 2019).

Other scholars emphasize the need to change strategic approaches and the need for business management to implement a sustainable innovation strategy. For example, Slowak & Regenfelder (2017) characterize the mechanisms and logic that make "environmentally sustainable innovation strategies". Those mechanisms highlight multiple value creation and sustaining value beyond the original new product lifecycle. They yield as much utility as possible from the embedded natural resources. And they avoid creating waste. "Multiple value creation" asks managers to reevaluate the attrite product or to make customers change their use patterns.

One of the most pressing issues in the circular economy is recycling and waste management. Researchers found that 7.4 gigatons (Gt) of materials were processed in the EU and only 0.71 Gt of them were secondary materials. The derived input socioeconomic cycling rate of materials was 9.6% (Mayer et al., 2019). For catalyzing the waste and resource management debate "Circular Economy" (CE) concept is highlighted in different studies. The scientists (Blomsma&Brennan, 2017) believe that circular economy leads to the insight that whereas the various resource strategies grouped under the CE's banner are not new individually, the concept offers a new framing of these strategies by drawing attention to their capacity of prolonging resource use as well as to the relationship between these strategies.

Conclusion. The future of doing business is about discovering new business opportunities based on a circular economy. The importance of the circular economy is particularly great in achieving the goals of sustainable development. Regulations in this regard create certain orientations and their consideration in business generally turns into positive incentives to increase well-being. Awareness of the circular economy needs to be raised in business circles in order to see the vast opportunities that exist in terms of doing business as well as improving overall well-being.

REFERENCE

1. A new Circular Economy Action Plan (European Commission, 2020), For a cleaner and more competitive Europe, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>
2. Blomsma, F., & Brennan, G. (2017). The Emergence of Circular Economy: A New Framing Around Prolonging Resource Productivity. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 603–614. <https://doi.org/10.1111/jiec.12603>
3. Bocken, N. M. P., Ritala, P., & Huotari, P. (2017). The Circular Economy: Exploring the Introduction of the Concept Among S&P 500 Firms. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 487–490. <https://doi.org/10.1111/jiec.12605>
4. EU Circular Economy Action Plan <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/> Jackson, T., & Clift, R. (1998). Where's the profit in industrial ecology? *Journal of Industrial Ecology*, 2 (1), 3 – 5. <https://doi.org/10.1162/jiec.1998.2.1.3>

5. Lüdeke, F. F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2019). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36–61.
<https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
6. Magnusson, T., Andersson, H., & Ottosson, M. (2019). Industrial ecology and the boundaries of the manufacturing firm. *Journal of Industrial Ecology*, 23(5), 1211–1225.
<https://doi.org/10.1111/jiec.12864>
7. Mayer, A., Haas, W., Wiedenhofer, D., Krausmann, F., Nuss, P., & Blengini, G. A. (2019). Measuring Progress towards a Circular Economy: A Monitoring Framework for Economy-wide Material Loop Closing in the EU28. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 62–76.
<https://doi.org/10.1111/jiec.12809>
8. Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2019). The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 77–95.
<https://doi.org/10.1111/jiec.12732>
9. Slowak, A. P., & Regenfelder, M. (2017). Creating value, not wasting resources: sustainable innovation strategies. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 30(4), 455–475.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2016.1192990>

Браїла Денис,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Менеджмент»
brailadenys@gmail.com
науковий керівник: **Гарашенко Н.М.,**
доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Braila Denys

SPECIFICITIES OF SMALL BUSINESS CRISIS MANAGEMENT

Актуальність. Впровадження антикризового управління для малих підприємств України є актуальним як ніколи, оскільки сьогодення економічна та політична криза в країні зумовлює необхідність у кваліфікованому фінансовому менеджменті, забезпеченні стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання. Таким чином, можливість протистояти внутрішнім та зовнішнім факторам, які формують ризик, є головною умовою, яка допомагає малим підприємствам успішно функціонувати. Також, актуальності визначеній темі додає те, що аспекти управління кризовими явищами підприємства досить

повною відображені в існуючих розробках та публікаціях, проте проблематика та специфіка здійснення саме на малих підприємствах майже не розглянута.

Постановка проблеми. Успішне функціонування підприємств малого бізнесу залежить від безлічі факторів. В антикризовому управлінні малим підприємством компетентний керівник повинен оцінювати і передбачати виникнення можливих ризиків. Важливим є розуміння специфіки саме цього виду підприємств, а саме: особливостей фінансово-майнового потенціалу, складу ресурсів, персоналу; бачення специфічних проблем, які є причинами виникнення та розгортання кризових явищ.

Результати дослідження. Малий бізнес є одним з основних складників економіки та виконує низку функцій, які стимулюють гармонійний розвиток країни. Підвищення результативності функціонування підприємств малого бізнесу створює умови для ефективного впровадження інновацій у масове виробництво, формування природного конкурентного середовища та зростання середнього класу населення країни[3]. До малих підприємств входять суб'єкти мікропідприємства та малого підприємництва. Малі підприємства можна охарактеризувати як такі, що мають незначну кількість працівників, невеликі обсяги діяльності, здебільшого ризикову виробничу, торговельну, наукову та інші діяльності, керівники на свій розсуд приймають управлінські рішення(зазвичай керівники і є власниками підприємства), кінцевою метою яких є отримання прибутку, при цьому вони несуть повну відповідальність за результати господарювання.

Тож, з цього випливає, що до основних проблем, які перешкоджають розвитку малого бізнесу можна віднести[2]: обмеженість залучення джерел фінансування, як внутрішніх так і зовнішніх; високий рівень оподаткування; велика кількість норм, дозволів, ліцензій; корупційний тиск; неефективне та непослідовне впровадження регламентів та правил; низька конкуренція внутрішніх ринків; застарілі технічні стандарти тощо. У свою чергу, загроза виникнення та розгортання кризових явищ на малих підприємствах через їх специфіку розповсюджується швидше, аніж на підприємствах великого масштабу. Малі підприємства вирізняються простотою форми управління, нечисленним управлінським штатом, організація досить органічна, притаманним є відсутність регламентації ініціатив, наголос відбувається на неформальному спілкуванні, яке і є системою контролю, підприємство є досить «сімейним». Проблематика та особливості таких організаційних структур і мають бути враховані при побудові системи антикризового управління.

Перш ніж переходити до того, як налагоджувати процес антикризового управління, наведемо його визначення. Антикризове управління розглядається як спеціальна система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямоване на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення передумов для його своєчасного подолання, щоб забезпечити

поновлення життєздатності підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства[1].

З'ясувавши зміст даного поняття можна стверджувати, що до специфічних особливостей антикризового управління малим підприємством можна віднести: антикризове управління має бути орієнтованим на попередження виникнення кризових явищ, тобто бути превентивним; висувати підвищенні вимоги до економічних та управлінських здібностей управління підприємством - ефективність антикризового управління наряду залежить від його компетенцій, потрібно постійно формувати навички практичного застосування інструментарію антикризового управління; необхідно формувати антикризовий моніторинг, мати алгоритми розрахунку найвагоміших показників-індикаторів кризового стану, враховуючи особливості типу та звітності малих підприємств; наявність антикризових інструментів для малого бізнесу, таких як: направленість на нішеві сегменти ринку, надання якісного обслуговування, розвиток бізнесу завдяки ефективному використанню можливостей Інтернету, кооперація з великими компаніями, приймання участі в інтегрованих підприємницьких мережах тощо. Потрібно підкреслити, що антикризове управління малих підприємств має свої особливості, з огляду на які, можна не тільки вивести його з кризи, але і стимулювати на подальший розвиток.

Висновки. Важливо відмітити, що антикризове управління малим підприємством реалізується за допомогою визначення специфічних проблем на підприємстві, які в свою чергу формують вимоги до антикризового інструментарію. При проведенні антикризового управління малим підприємством необхідно враховувати цілий ряд особливостей, які притаманні саме цій категорії підприємств, заходи повинні в першу чергу бути превентивними, вагоме значення відіграють інструменти діагностики кризового стану, які адаптовані під його розміри. Проведення цих заходів повинно обов'язково відбуватись за участі керівництва підприємства. Саме завдяки таким підходам буде забезпечуватись належна ефективність антикризового управління, що дозволить підприємствам малого бізнесу успішно функціонувати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є.Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680с
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення / Л. О. Лігоненко, В. В. Кривонос. // Молодий вчений. – 2015. – №2 – С. 1184–1187.
3. Лановська Г. І. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу / Г. І. Лановська, Ю. В. Лях. // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2017. – №9. – С. 491–495.

Воронюк Світлана
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»,
sm.voronyuk@gmail.com
науковий керівник: **Соболєва Т.О.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

«WORK FROM HOME»: ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Voroniuk Svitlana

WORK FROM HOME: THE CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT

Ще буквально недавно більшість з нас тільки мріяли про затишний офіс прямо в ліжку, дрес-код - піжамка, твій колега і помічник – домашній улюбленець. Проте зараз – це абсолютно звична практика. У всьому світі компанії впроваджують нові способи роботи. Це відбувається в реальному часі і в умовах, які важко назвати оптимальними. Реальність COVID-19 вимагає невідкладних заходів, змушує більшість компаній перейти на віддалену роботу.

Звичайно, формат праці не всіх спеціалістів/компаній передбачає дистанційну роботу. Інколи без фізичної присутності працівників ніяк не обійтись. Проте згідно опитування, проведеного KPMG в Україні, 96% компаній вдалося перевести своїх працівників на роботу вдома. В більшості компаній - це понад 75% співробітників.

Керівники, які часто не мають аналогічного досвіду, які звикли працювати із підлеглими пліч-о-пліч, отримали непросту задачу: швидко пристосуватися до нових реалій самим та допомогти своїм підлеглим. Організувати продуктивну роботу та безперебійну комунікацію команди загалом. Зробити так, щоб працівники швидко адаптувалися, не втрачали оптимізму та командного духу. Щоб всі поставлені завдання були виконані якісно, і головне – вчасно.

Але, віддалена робота являє собою складний процес, до якого потрібно пристосовуватися і який створює серйозні проблеми і труднощі. Негативні наслідки очевидні.

Перш за все, в домашній атмосфері деяким працівникам може бути складно знайти для себе мотивацію і налагодити самоорганізацію. У цих випадках керівнику і працівнику потрібно обговорити практичні заходи щодо подолання перешкод такого роду. Таким найкраще дотримуватися звичного графіка - вчасно вставати, одягатися і приступати до роботи в умовах, що нагадують виробничі. Віддалений режим - це все одно робота. Ось що насамперед потрібно донести до працівників.

Не менш важливим є організація робочого місця кожного працівника. Керівнику необхідно допомогти підготувати все необхідне, забезпечити технікою, доступами до необхідних для роботи платформ, перевірити готовність до роботи вдома загалом. Часто у працівників можуть бути обмежені можливості працювати віддалено, а їх оселі - бути не настільки придатним для роботи, як звичайне робоче місце. Тому роботодавцям потрібно з розумінням ставитися до проблем свого персоналу, оцінювати наявні обмеження і вносити відповідні корективи в свої очікування, завдання, доручені працівникам, і покладену на них відповідальність.

Одним із найголовніших завдань, що постає перед управлінцями – це налагодження комунікації, яка б компенсувала нестачу живої взаємодії команди. Щоб кожен максимально відчував себе так, ніби ходить на роботу. Зараз організувати цифровий офіс та не втрачати зв'язок між колегами не так складно. Новітні технології дозволяють організувати віддалену роботу максимально ефективно: безліч інструментів комунікації, чати в месенджерах на всі випадки життя, зустрічі по відеозв'язку тощо. Проте, окрім робочих питань, не варто забувати і про неформальне спілкування. Одна з проблем роботи з дому — це те, що люди можуть почуватися самотніми та ізольованими.

Чим більше підприємств приймають рішення (або змушені) перейти на віддалену роботу в умовах пандемії, тим більше постає проблема довіри. В умовах відсутності фізичного контакту, можуть порушитися довірчі відносини між працівниками та їх керівниками в силу того, що контролювати їх стає складніше. Тому більш ефективним в даній ситуації є орієнтація не на годинник та фактично відпрацьований час, а на результат. Тобто даний підхід передбачає постановку чітких цілей, завдань і етапів їх виконання для кожного працівника та контроль в більшій мірі досягнутого прогресу, підсумкових показників.

В умовах, коли COVID-19 продовжує активно поширюватися, збільшується важливість реалізації в управлінні функції планування, перш за все – оперативне, але з урахуванням довгострокової перспективи. Таким чином, всі члени команди будуть знати свій обсяг робіт, зможуть рівномірно розподіляти задачі для себе. А по закінченню визначеного періоду (тижня, наприклад) обов'язково необхідно підбивати підсумки. Проводити колективні чи індивідуальні рев'ю, щоб отримати фідбек від колективу та проаналізувати, що залишилося не виконаним та по якій причині. Отримані результати обов'язково мають бути враховані при плануванні наступного періоду.

Отже, віддалений формат роботи кидає чимало викликів сучасному управлінцю, змушує проявляти гнучкість та винахідливість. Саме від того, як буде вибудований дистанційний формат роботи, залежить продуктивність працівників та результат компанії. Звичайно, робота вдома має і свої переваги. Насамперед – значна економія часу та гнучкий робочий графік: зранку можна годинку поспати, а після закінчення робочого дня одразу перейти до особистих справ. По-друге, вдома і стіни допомагають, кожен працівник має змогу організувати робоче місце

виключно під себе. В комфортних умовах виконувати поставлені завдання можна значно ефективніше. Така система стимулює працівників раціонально використовувати свій час, працювати на результат. Роботодавці можуть наймати кращих працівників без прив'язки до місця проживання.

Отже, цілком ймовірно, що вірус може дати світові не тільки сумну статистику, але і нові горизонти, подолати які раніше у людства не було стимулу. Одним з таких горизонтів може стати більш серйозне ставлення до роботи вдома, перехід на дистанційний формат, без відвідування офісу або з мінімумом поїздок туди. Насамперед, це випробування для культури компанії та методів управління всередині неї. Тому, сьогодні, – час для управлінців, оскільки саме їм ~~просто~~ необхідно забезпечити перехід на «ремоут» «без крові», стресу і втрати продуктивності. Менеджер повинен мати чітке розуміння, як керувати командою дистанційно, завчасно все продумати. Побудувати ефективну систему віддаленої роботи, яка б дозволяла використовувати всі плюси віддаленої роботи й зводити до мінімуму мінуси.

ЛІТЕРАТУРА

1. KPMG. ДіїHR в ситуації пандемії. Звіт за результатами опитування KPMG в Україні. [Електронний ресурс] / KPMG. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/05/HR-UA.pdf>
2. Антон Сорокун. Карантин із користю для команди: як бути на крок попереду? [Електронний ресурс] / Антон Сорокун // rabota.ua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/karantin-iz-koristyu-dlya-komandi/>.
3. Ольга Чмир. Як зробити віддалену роботу в компанії ефективною [Електронний ресурс] / Ольга Чмир // dou.ua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/distributed-teams-are-future/>.

Гаврилюк Ярослав
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент»
jarrrrrrrik@gmail.com
Науковий керівник: **Ліфінцев Д.С.**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Gavrilyuk Yaroslav

MANAGEMENT OF FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES AT THE ENTERPRISE

Актуальність. Сучасний стан розвитку економіки характеризується постійними динамічними змінами у середовищі, зміною вимог покупців до характеристик товарів, послуг і посиленням боротьби між конкурентами, що стає причиною необхідності пошуку джерел для формування конкурентних переваг на підприємстві.

Постановка проблеми. Сьогодні у зв'язку з інтеграцією економіки України в європейський економічний простір та глобалізацією світової економіки суттєво змінюються умови функціонування підприємств України. Нагальною проблемою залишається низька конкурентоспроможність української продукції та вітчизняних підприємств у цілому, з огляду на те, що проблеми функціонування та розвитку вітчизняних підприємств загострилися внаслідок насичення ринків і посилення інтенсивності конкуренції на них. Усе це зумовлює необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг підприємства.

Проаналізувавши публікації з теми дослідження, відмічаємо, що питанням формування конкурентних переваг присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців: Ф.Котлера, І. Ансофа, Й. Шумпетера, К. Макконелла, М. Портера, А. Томпсон та інших. Проте за умов динамічного зовнішнього середовища, в якому працюють підприємства сьогодні, слід постійно досліджувати та аналізувати чинники, що впливають на формування конкурентних позицій підприємства.

Більшість вчених визначають конкурентні переваги як сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період [1, с.41].

Однак аналіз наукових інформаційних джерел показав, що існує велика кількість підходів до розкриття сутності поняття «конкурентних переваг». Деякі із сучасних підходів наведені нижче:

І. Должанський дав таке визначення «конкурентної переваги». Конкурентна перевага - рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Автор трактує конкурентні переваги з позиції ресурсного підходу, підкреслюється висока значущість ресурсів у процесі конкурентного суперництва, які практично і є цими перевагами.

С.П. Гаврилюк пише, що конкурентні переваги - це ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі. Він розглядає конкурентні переваги як стратегічні активи, які забезпечують довгострокове існування підприємства на конкурентному ринку.

А. Ніколаєва використовує таке визначення конкурентних переваг: Конкурентні переваги підприємства є сукупністю внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств. Авторка розглядає конкурентні переваги як потенціал підприємства, що дає йому можливість утримувати конкурентні позиції на ринку.

Проаналізувавши підходи до трактування сутності «конкурентних переваг», можна зробити висновок, що конкурентні переваги – це позитивні особливості суб'єктів господарської діяльності, що надають перевагу над конкурентами в деяких або усіх видах діяльності, забезпечують зростання ефективності в короткостроковому періоді та виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку та розвитку нових можливостей на конкурентному ринку.

Управління конкурентними перевагами - це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства [6, с.15].

Для ефективного управління конкурентними перевагами підприємство має пройти декілька етапів:

1. Формування та вибір цілей
2. Аналіз внутрішнього середовища організації
3. Дослідження конкурентного середовища організації
4. Розробка стратегії формування та розвитку конкурентних переваг

5. Узгодження взаємодії функціональних підрозділів для забезпечення конкурентної переваги
6. Реалізація стратегії впровадження та розвитку конкурентних переваг
7. Інтегральна оцінка конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства
8. Прийняття коригуючих заходів (за необхідності)
9. Досягнення стійких конкурентних переваг на ринку

Підводячи підсумки слід зазначити, що найбільш логічною є наступна послідовність розробки стратегії формування конкурентних переваг:

- Визначення цілей та завдань щодо впровадження конкурентної переваги, як по всьому підприємству, так і по окремих СЗГ.
- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
- Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
- Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2016.-№7.-с. 41-42
2. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2015. – № 4. – С. 76–80.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. лі-ри, 2017. – 282 с.
4. Ніколаєва А.М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості: дис. канд. наук: 08.00.04 / А.М. Ніколаєва. – Луцьк: ЛНТУ, 2016. – 218 с.
5. Отенко І.П., Полтавська Є.О.. Система управління конкурентними перевагами підприємства[Електронний ресурс]// Харківський державний економічний університет. – 2017. – с.215-221. - Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/39288/1/29_215-221.pdf
6. Федосєєва Г. С. Особливості управління конкурентними перевагами сільськогосподарських товаровиробників на світовому ринку / Г. С. Федосєєва // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 24(2). - С. 15-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__6

Данькевич Богдан,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»

007bodia@gmail.com

науковий керівник: **Соболева Т.О.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РОЛЬ НАГЛЯДОВИХ РАД НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ (НА ПРИКЛАДІ АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ")

Dankevych Bohdan

FUNCTIONS AND ROLE OF SUPERVISORY BOARDS AT PUBLIC SECTOR ENTERPRISES (ON THE EXAMPLE OF UKRZALIZNYTSYA JSC)

Актуальність. Створення наглядових рад, які є незалежними функціональними одиницями державних підприємств, на сьогодні є обов'язковим відповідно до Закону України від 2.06.2016 р. № 1405 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності». Окрім того, створення наглядової ради на державному підприємстві є одним із найбільш ефективних рішень для подолання корпоративних конфліктів та глибшого контролю за діяльністю.

Постановка проблеми. АТ «Укрзалізниця» є фактичним монополістом у сфері залізничних перевезень та одним із найбільших роботодавців в Україні. Компанія виступає єдиним оператором залізничної інфраструктури та перевізником вантажів й пасажирів залізничним транспортом. Однак фінансові результати «Укрзалізниці» за роки незалежності з кожним роком погіршувалися. Саме корпоратизація підприємства, однією з умов якої є створення наглядової ради, стане поштовхом до рішучих змін як всередині компанії, так і на ринку залізничних перевезень в цілому.

Результати дослідження.

Серед науковців поширена думка, що створення наглядової ради на підприємстві будь-якої форми власності, зокрема й державної, сприятиме збільшенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання, оскільки в такому разі управління компанією стає більш прозорим. Впровадження інституту наглядових рад дає можливість залучати до управління професійних менеджерів, а це у свою чергу має призвести до покращення економічних показників діяльності підприємства [1].

На корпоративних підприємствах компетенції наглядової ради поділяються на три групи [2]:

- 1) розробка стратегії товариства, а також контроль за її дотриманням;
- 2) призначення членів вищих щаблів виконавчих органів компанії та контроль за їх діяльністю;
- 3) робота з акціонерами компанії, зокрема контроль за виконанням рішень загальних зборів, укладення порядку денного зборів тощо.

Однак є інша думка, яка полягає в тому, що між правлінням та наглядовою радою можуть виникати конфлікти, що призведе до блокування діяльності компанії. Варто додати, що на ефективність діяльності підприємства негативно може вплинути надмірна кількість членів наглядової ради, адже це призведе до ускладнень узгодження проведення її засідань та перешкоджанню участі кожного члена [2]. Так, наглядова рада «Укрзалізниці» була створена у 2015 році. Серед причин її створення виділяють значне погіршення економічних показників діяльності підприємства, посилення корупційних ризиків, а також підготовка до приватизації. Проте діяльність першої наглядової ради не позначилася значними успіхами, зокрема через її залежність від правління компанії та зовнішніх стейкхолдерів.

Показовими є такі дані: станом на 2018 рік середній знос локомотивів становить 96,8%, а контактної мережі – на 71%. Окрім того, за даними НАБУ збитки "Укрзалізниці" від корупції сягають 1,1 мільярда гривень щорічно [6]. Реформування наглядової ради відбулось у 2018 році, коли до її складу увійшли відомі європейські менеджери. Окрім того, незалежність ради було закріплено у статуті, а її повноваження чітко та ретельно відокремлено від повноважень правління. Склад наглядової ради може складати від п'яти до одинадцяти осіб. Станом на листопад 2020 року до її складу входять сім осіб [4].

Так, згідно з Положенням про наглядову раду АТ «Укрзаліниця» до основних її повноважень належать погодження кандидатури голови правління та його заступників; затвердження внутрішніх положень та інші [3].

Рішення наглядової ради вважаються прийнятими, якщо за них проголосує більшість її членів.

З приведеного вище переліку можемо виокремити деякі пункти, які вказують на імплементацію передових практик у сфері менеджменту. Багато років діяльність правління «Укрзалізниці» фактично не контролювалася ніким із середини. Однак тепер голова правління та його заступники мають чіткі КРІ (ключові показники ефективності), на підставі яких можна стверджувати чи дотримується правління загальної стратегії підприємства та чи результативною є його діяльність у цілому. Проте необхідно зазначити, що наявність КРІ для самої наглядової ради та її членів не встановлено ні на рівні закону, ні на рівні статуту підприємства.

До компетенції наглядової ради входить встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу (правління компанії). Це повноваження позбавляє підприємство корупційних ризиків, коли голови правління самостійно визначають

розмір своєї заробітної плати та премій. Діяльність наглядової ради є однією з передумов подальшої ринкової трансформації компанії. Розробка та затвердження стратегії «Укрзалізниці», що входить до повноважень саме наглядової ради, має забезпечити всеосяжний перехід роботи компанії на принципи ефективності, а не залежності від окремих постатей. Окрім того, це допоможе частково позбавити компанію від політичного впливу та максимально наблизити умови її діяльності до таких, у яких працюють приватні компанії.

Варто зауважити, що діяльність наглядової ради вже оцінена загальносвітовою спільнотою. Через успішну реформу корпоратизації, міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings підвищило довгостроковий та короткостроковий кредитний рейтинг «Укрзалізниці» з рівня «B-» до «B» [7].

Окрім того, аудиторська компанія Deloitte у своєму звіті визнала, що реформи АТ «Укрзалізниця» впроваджується активно та динамічно. Аудиторами особливо відзначено формування незалежної функції внутрішнього аудиту та контролю, яка підзвітна наглядовій раді компанії [5].

Серед інших досягнень наглядової ради можемо відзначити зменшення корупційних ризиків. Зокрема, через постійний моніторинг членами наглядової ради проведення тендерів підприємства, «Укрзалізницею» ледь не вперше було закуплено дизельне паливо нижче від ринкової ціни на оптовому ринку в день тендеру.

З іншого боку, наглядова рада «Укрзалізниці» є чи не найбільш критикованою структурою в Україні. Особлива увага ЗМІ звертається на значну кількість іноземців у наглядовій раді. Проте, практика залучення іноземних незалежних членів у наглядові ради державних підприємств є загальноприйнятою серед багатьох країн. Також, багато критиків звертають увагу на рівень зарплат окремих членів наглядової ради. Це питання є дискусійним, проте рівень зарплат у компанії з щорічним доходом на рівні 90 млрд грн та відповідними корупційними ризиками має бути на ринковому рівні [7].

Висновки. Отже, створення та діяльність наглядових рад на державних підприємствах є необхідною через зменшення численних корупційних ризиків, а також забезпечення реалізації важелів контролю діяльності правління компанії. Саме інститут наглядових рад має наблизити державні компанії до корпоратизації, що у свою чергу є передумовою збільшення ефективності.

Подальший розвиток наглядових рад нами вбачається у введенні цього інституту в інші державні підприємства, а також у заохоченні брати участь у їх діяльності саме українських менеджерів, а не іноземців.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Черненко О. А. Створення наглядових рад у державних підприємствах / О. А. Черненко. // Приватне право і підприємництво. 2018.

2. Чайковська А. В. Наглядова рада як ефективний орган контролю та регулювання в товаристві з обмеженою відповідальністю. // Порівняльно-аналітичне право. 2018. С. 125–127.
3. Статут акціонерного товариства “Українська залізниця” в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-p#n21> (дата звернення: 09.11.2020)
4. Наглядова рада АТ «Укрзалізниця» URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/nagliadova_rada/ (дата звернення: 09.11.2020).
5. Незалежні консультанти з Deloitte позитивно оцінили впровадження реформи корпоративного управління в АТ «Укрзалізниця». URL: https://info.uz.ua/news/nezalezhni-konsultanti-z-deloitte-pozitivno-otsinili-vprovadzhennya-reformi-korporativnogo-upravlinnya-v-at-ukrzaliznitsya_1568881207 (дата звернення: 09.11.2020).
6. Знос локомотивів "Укрзалізниці" досягає 96% URL: <https://cfts.org.ua/news/2020/10/29/iznos-lokomotivov-ukrzaliznytsi-dostigaet-96-a-zh-d-putey-34-61545> (дата звернення: 09.11.2020).
7. АТ «Укрзалізниця», результати діяльності за 2019 рік URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/ukp_2019_UZ_Investor_Presentation.pdf. (дата звернення: 09.11.2020).

Дубас Владислав,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
vladislav.dubas4@gmail.com
науковий керівник: **Соболєва Т.О.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Dubas Vladyslav

MODERN MODELS OF THE ORGANISATION BRAND MANAGEMENT

Актуальність. В сучасному глобальному бізнес середовищі важливим є швидке реагування на зміни, що відбуваються на ринку, аби втримувати позиції у конкурентній боротьбі. Одним з напрямів, що потребує постійного вдосконалення є бренд організації. Бренд менеджмент є інструментом, який визначає методи та основні засади управління брендом організації, для підтримання його

конкурентоспроможності та підвищення пізнаваності (brand awareness) та лояльності (brand loyalty) споживачів до організації та продукту чи сервісу, які вона пропонує ринку [1]. Саме через зростаючий рівень конкуренції та через постійну боротьбу за прихильність споживача, проблема якісного управління брендом організації є вкрай актуальною та потребує детального вивчення.

Постановка проблеми. Проблематика даного питання полягає у визначенні та практичному описі застосування двох найбільш вагомих сучасних методів управління брендом організації: англо-саксонської моделі та азіатської моделі; та надання практичних прикладів їх застосування для кращого розуміння сильних та слабких сторін кожної з них.

Результати дослідження. На даний момент, у світі існують дві основні моделі управління брендом: англо-американська (західна) і японська (азіатська). Фактично, основна різниця у цих підходах обумовлена відмінностями культури, що сформувалися на заході та сході..

В англо-американській моделі бренд є фактично «священним». Такий підхід сформувався ще з початку ХХ століття, коли на Заході закріпилася теорія під назвою «free standing brands». Практично, це означало, що усі товари, або товарні лінії, які випускала компанія набували абсолютно незалежного позиціонування один від одної, а тим більше від самої компанії виробника, назва якої у більшості випадків навіть не була знайома споживачу [2].

Формування нового бренду для організації старого світу, що сповідує англо-американську модель є довгостроковим процесом. На перших етапах цей процес вимагає великих інвестицій як у виробництво, так і у рекламу. Великий рівень інвестицій далеко не завжди гарантує успіх бренду. Лише через певну кількість часу, після завершення процесу звикання споживача до нового лиця на ринку, бренд почне приносити прибуток організації. Саме тоді він перетворюється на, так звану у матриці Boston Consulting Group (BCG Matrix) «дійну корову», яка приносить дохід і дозволяє компанії запускати нові бренди.

У західній моделі існує кілька різновидів структури брендів:

1) Споріднені бренди - описують ситуацію, де назва товару містить у собі ім'я організації, що виробила товар. Для прикладу можна навести цигарки Philip Morris, які виробляє однойменна компанія, або ж напій Pepsi, який виробляє корпорація Pepsi&Co.

2) Індивідуальні бренди – незалежні від імені виробника назви брендів. Одним із вдалих прикладів таких брендів є торгові марки корпорації British American Tobacco, усі бренди якої мають незалежні від виробника назви такі як: Pall Mall, Lucky Strike або Kent.

3) Деякі компанії називають брендами окремі товарні лінії. Наприклад, компанія Johnson & Johnson Health Care Products продає під маркою Johnsons Baby серію дитячих гігієнічних товарів, а під маркою pH5.5 - лінію по догляду за волоссям та шкірою для дорослих.

У багатьох випадках виробники використовують такі підходи, аби розділити аналогічну продукцію у різних цінових категоріях. Для прикладу, компанія Hyundai під однойменним брендом продає авто, які розташовані у середньому сегменті ринку, тоді як під брендом Genesis концерн продає автівки, які знаходяться у дорогому сегменті ринку.

З точки зору західної концепції, бренд є самостійною ринковою одиницею, що має унікальні усталені позитивні якості, характеристики та цільову аудиторію. Таким чином, маркетингова кампанія, що пов'язана із подібними брендами (особливо FMCG), може стабільно ґрунтуватися на однаковій тематиці, що буде незмінною роками. Так, KitKat завжди просуває свій продукт, як «найкраще рішення під час паузи», а Orbit як «найкраще рішення аби освіжити ротову порожнину». Це і є іміджем бренду і асоціаціями, що виникають у споживача при згадуванні даного бренду [3].

Такі комунікативні повідомлення у довгостроковій перспективі формують лояльність до бренду, та підвищують рівень пізнаваності, що допомагає у формуванні особливостей бренду, що ведуть до виникнення унікальних відмінних властивостей, що і допомагають споживачам відрізнити бренд від альтернатив.

У азійській моделі, а саме в Японії система роботи з брендами є кардинально іншою. Після активного розвитку японського ринку у 50-60ті роки минулого століття, коли ціна була визначним фактором вибору товару серед альтернатив, споживачі країни східного сонця почали приділяти велику увагу якості продукції. На той час, якість могли гарантувати лише великі корпорації, які мали можливість вкладати кошти у розробку інноваційних рішень. Система, яка панувала у той час на заході, коли споживач не міг знати, який саме виробник випустив той чи інший бренд, зовсім не пасувала ментальності японців у 60ті роки, адже показник якості для жителів цієї країни безпосередньо асоціювався з величиною материнської компанії. Таким чином, зародилися основи для унікальної азійської системи управління брендом [4]. Дана система є дотичною до ментальності та культури Японії, так само як і з традиціями економічного життя цієї країни. Усі елементи у цій системі націлені на створення цільного та єдиного механізму, будь то організація, трудові відносини, чи бренд.

Беручи за основу культурні особливості та традиції, японські корпорації (дзайбацу), відмовилися від концепції free standing brands, та ввели концепцію під назвою sub brands – «підбрендів».

Назва компанії (Sony, Panasonic), вже добре відома покупцю і яка гарантуватиме якість товару, є аналогічною західним брендам-парасолькам для підбрендів, які об'єднують під собою окремі товарні лінії (Sony Walkman - плеєри, Sony Trinitron - телевізори). Так, історично у Японії конкретні товари несуть набагато менше значення для споживачів, ніж назва самої компанії виробника. Назва компанії і є брендом у японському розумінні – назви брендів,

лише повинні виокремлювати категорії, де організація представлена. Виходячи із цієї філософії, японські корпорації набагато частіше поміщають на рекламні ролики та інші маркетингові матеріали логотип материнської компанії поряд із логотипом бренду.

За дослідженнями одного з найбільших в світі японського рекламного агентства Dentsu, 82% рекламних роликів, що демонструються в прайм-тайм на японському телебаченні, включають логотип компанії-виробника. Частка компаній, що розміщують свій логотип в друкованій рекламі, ще вище - 83,6%. Найбільшою цінністю для японських корпорацій є корпоративний імідж, а не статус та сприйняття окремих брендів. Якщо корпорацію поважають, то її бренди у будь-якому випадку куплять, адже якості довіряють. Саме цьому, ставлення японців до брендів є повністю протилежним до західної концепції.

Висновки. Отже, вибір тієї чи іншої моделі управління брендом повинен базуватися на врахуванні великої кількості факторів, які характеризують організацію. В залежності від розміру підприємства, його виду діяльності, культурних особливостей, ринкового середовища, на якому підприємство веде конкурентну боротьбу, можуть бути застосовані одна із двох основних моделей управління брендом, враховуючи усі їх переваги та недоліки. Сьогодні відбувається комплексна взаємодія світових комунікацій, важко говорити про збереження обох моделей у чистому вигляді. Вони однозначно мають значний взаємовплив, та особливості кожної поступово «перетікають» з однієї у іншу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Aaker, J. L., Schmitt, B., 1997. The influence of culture on the self-expressive use of brands. California, UCLA.
2. Fournier, S., 1998. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), pp.343–353.
3. Kapferer, J.-N., 2012. The new strategic brand management advanced insights and strategic thinking 5th ed., S.I.
4. Roll, M., 2015. *Asian Brand Strategy (Revised and Updated)* Second edition, revised and updated., London: Palgrave Macmillan.

Кисіль Олег,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
6 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес організацій»
mi4coleh@gmail.com
науковий керівник: **Омельяненко Т.В.**,
професор кафедри менеджменту, д.е.н., КНЕУ ім. В. Гетьмана

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ШВИДКОПСУВНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Kysil Oleh

ENSURING QUALITY AND COMPETITIVENESS OF QUICK-SPECIFIC PRODUCTS

Актуальність. Забезпечення якості продукції з обмеженим терміном придатності відіграє критичну роль у підтримці конкурентоспроможності підприємств, що займаються виготовленням та дистрибуцією даної категорії товарів, оскільки підприємства несуть неймовірні затрати та збитки у разі недотримання норм та правил поведінки зі швидкопсувною продукцією.

Постановка проблеми. Визначити рівні загрози (червоний, жовтий, зелений) через недотримання рівня якості швидкопсувної продукції; сформулювати для вітчизняного квітникарського підприємства заходи щодо забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції зеленого рівня небезпеки.

Результати дослідження.

1. Без належної уваги до якості швидкопсувної продукції підприємство не отримає довіри зі сторони покупця і буде змушене покинути ринок через ймовірність банкрутства. У нашому сьогоденні добре ім'я та імідж компанії виступає прямим показником конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Швидкопсувна продукція наразі поділяється на такі категорії: харчові продукти, харчові вантажі, вантажі нехарчового призначення.

2. Необроблені свіжі харчові продукти носять **червоний** рівень загрози, адже ці товари можуть нанести непоправну шкоду здоров'ю споживача або призвести до його загибелі. Червоний рівень загрози означає для підприємства фінансову та кримінальну відповідальність. До таких товарів належать:

- м'ясні, рибні та овочеві напівфабрикати;
- кисломолочна продукція та готові кулінарні вироби;
- кремові кондитерські вироби та вироби з крові.

Продукти червоного рівня загрози підлягають зберіганню лише в холоді, а

строк їх зберігання становить від 6 до 72 год при температурі нижче ніж 6°C. Кожна одиниця продукту повинна мати маркування, яке неможливо підробити, а контроль якості продукту необхідно проводити на кожному етапі (сформульовано на основі [1]).

3. Швидкопсувні вантажі носять **жовтий** рівень загрози – це ті ж самі види товарів, що і для товарів червоної зони, але які пройшли термальне або мікробіологічне оброблення. Для жовтої групи товарів вимоги щодо зберігання та дистрибуції дещо нижчі, але все ж таки вони жорсткі; відмінність від червоної групи лише в термінах зберігання, яка може складати для деяких груп товарів до 3-х місяців.

Швидкопсувні вантажі залежно від термічного стану поділяють на такі групи:

- свіжі та остиглі (температура зберігання нижча ніж ззовні);
- охолоджені та підморожені (температура зберігання від - 6°C до + 4°C);
- заморожені (температура зберігання від - 18°C до - 7°C);
- швидкозаморожені та глибокозаморожені (температура не вища ніж - 18°C);
- підігріті (температура зберігання вища за температуру ззовні) (сформульовано на основі [1]).

4. До швидкопсувних вантажів **зеленої** зони небезпеки належать рослини (розсада та живі квіти), а також продукти тваринного походження, сільськогосподарського або промислового призначення. Недотримання правил зберігання не несе прямої загрози для життя людини і може призвести лише до фінансових втрат підприємства (сформульовано на основі [2]).

5. Забезпечення сприятливих умов зберігання та транспортування для зрізаних квітів дає квітковим підприємствам більше часу для реалізації такого виду продукції та створює позитивне середовище для налагодження тісного контакту з новими партнерами, оскільки високоякісна продукція завжди виступає показником конкурентоспроможності виробника.

6. ТОВ «Асканія-Флора», – вітчизняний виробник квітникарської продукції (троянд) у промислових масштабах [3], – приділяє якості своєї продукції колосальне значення, адже це дає йому змогу:

- збільшити життєвий цикл продукту, зменшити кількість утилізованого товару, уникнути демпінгу, що в час зниженого попиту за період коронавірусного карантину є дуже складним завданням;
- налагоджувати нові партнерські стосунки в Україні, Німеччині, Китаї, Нідерландах;
- пожвавлювати конкуренцію на вітчизняному ринку, витісняючи старі та нові компанії, що спеціалізуються на вирощуванні троянд.

Хоча ТОВ «Асканія-Флора» і діє у певній зоні небезпеки щодо диференціювання швидкопсувної продукції (але все ж таки у помірній –

«зеленій»), воно приділяє якості товару найбільшу увагу, починаючи від якості ґрунту і закінчуючи стерильністю новітнього обладнання. Таке ставлення до власного продукту та технологій дає змогу ТОВ «Асканія-Флора» бути успішним підприємством, конкурентоспроможним партнером та гарантом якості продукту для своїх клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Верховна Рада України. Правила перевезення швидкопсувних вантажів (стаття 5 Статуту) [Електронний ресурс] / Міністрів України Кабінет. – 107. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1031-02#Text>.
2. Верховна Рада України. Деякі питання реалізації Закону України “Про карантин рослин” [Електронний ресурс]. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1177-2019-п#Text>.
3. Офіційний сайт ТОВ «Асканія-Флора» [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ascania-flora.ua/>

Кононенко Тихон,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес організацій»
petrov@gmail.com
науковий керівник: **Соболева Т.О.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОПТОВОЇ ТА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

Tykhon Kononenko

WAYS TO INCREASE BUSINESS EFFICIENCY IN THE FIELD OF WHOLESALE AND RETAIL TRADE OF BUILDING MATERIALS

Актуальність. Економічна діяльність в напрямку оптової та роздрібною торгівлі-це економікоформуєча галузь, в якій не тільки зайнята найбільша кількість працездатного населення і яка приносить левову частку доходів до державного бюджету, але й галузь, яка весь час потерпає від економічного свавілля, податкового та політичного тиску і не стабільної економічної ситуації.

Сутність дослідження. Стратегія економічного зростання та інтеграції України до світового процесу глобалізації та економічного простору передбачає забезпечення розвитку підприємств усіх галузей економіки, особливо підприємств торгівлі, які найчастіше є наближеними до споживача і задовольняють попит на різноманітні товари та послуги. Дослідження

теоретичних і практичних проблем розвитку торгівлі, особливості формування роздрібно-торговельної мережі, інновацій у торгівлі та інвестиції у сферу будівельних матеріалів присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Переважає більшість економік світу характеризуються диверсифікованою системою доходів державного бюджету. Коли йде мова про те, які сектори економіки формують національну економіку України, то в першу чергу мова піде про сільське господарство, промисловість та торгівлю. У сфері оптової та роздрібно-торгівлі в Україні зайнято найбільша кількість населення, а саме на 2019 рік цифра склала 3801,3 тис. населення, що дорівнює 22,92% від загальної кількості зайнятого населення України [1]. Друге місце займає сільське, рибне та водне господарство з цифрою у 3010,4 тис. зайнятого населення.

Будівельна галузь є однією з основних ланок господарювання в кожній країні. Вона тісно пов'язана та впливає на такі суміжні галузі, як металургійна, деревообробна, енергетична, машинобудівна, хімічна та легка промисловість. Тому стан будівельної галузі відображає економічний стан країни у цілому. Наразі, ринок будівельних матеріалів переживає складні часи. За шість місяців 2020 року український ринок будівництва знизився на 5,5% з 90 848,50 млн. грн до 85 851,83 млн. грн. Про це свідчать результати щомісячного аналітичного дослідження «Огляд розвитку будівельної галузі України» від Personal Analytical Unit (PAU) [2].

Зазначається, що обсяг виконаних будівельних робіт за січень-червень 2020 року склав 64,59 млрд. грн. або мінус 5,5% до відповідного періоду 2019 року. Зокрема, обсяг виконаних будівельних робіт у житловому будівництві скоротився на 19,4%, у комерційному будівництві — на 1,4%, інфраструктурному будівництві — на 1,7% (без урахування статистики по Криму і зони ООС). При цьому, обсяг виконаних будівельних робіт за 2019 рік склав 177,01 млрд. грн або +20,0% до 2018 року, за рахунок: +3% у житловому будівництві; +27,4% у комерційному будівництві; +23,3% у інфраструктурному будівництві [3].

Основними гравцями на ринку будівельних матеріалів є гіпермаркети та супермаркети “Епіцентр”, “Олді”, “Leroy Merlin”, “Нова Лінія”, “Анжіо”, “Будмакс”, “БудМайдан”, “Агромат”, “Альцест”, “Пів Дюйма”, “Перший гіпермаркет дверей”, “Мастерок”, “ЛеоКераміка” та велика кількість регіональних компаній. Пандемія Covid-19 вдарила по всіх сферах життя окрім ринку FMCG товарів. Будівельні матеріали - не виключення. Криза дала поштовх для розвитку онлайн торгівлі, хоча залишається велика кількість перепон, таких як: певні психологічні бар'єри придбання промислових товарів онлайн, недовіра до продавця та кур'єрських служб, складнощі з оформленням документів, поверненням чи обмін товарів, логістичні колізії зв'язані з дорогою доставкою та габаритами промислових вантажів, добір товарів. Якщо мова йде про будівельні товари, що прикрашають інтер'єр чи екстер'єр (керамічна плитка, сантехніка,

меблі, ламінат, освітлення, шпалери, тощо) дуже часто споживачі зустрічаються з проблемою не співпадіння кольору(відтінку), розмірів, габаритів товарів до того, що Вони бачили в інтернет-ресурсі. За даними компанії Appleton Mayer лише 6 % клієнтів купує в Інтернеті меблі, а 5 % – продукти харчування і будівельні матеріали [4] .

Враховуючи усе вищезазначене, оптова та роздрібна торгівля в Україні в 2020 році зазнала суттєвих втрат через нестабільну економічну ситуацію, складність реалізації будівельних матеріалів через Інтернет, патерни поведінки споживачів щодо придбання будівельних товарів та відсутність першочерговості у заходах, пов'язаних з ремонтом чи будівництвом. Тому, підвищення ефективності діяльності саме в цій сфері постає як най актуальне та болюче питання підвищення конкурентоспроможності, і навіть виживання, підприємств вітчизняної будівельної галузі.

В сучасній науковій літературі досить часто можна спостерігати ототожнення та заміщення термінів «ефективність бізнесу» та «економічні результати діяльності». Це дає зрозуміти, що ефективність всеохоплююче поняття, що включає в себе два основних блока: зменшення витрат та збільшення доходів, які в свою чергу включають сотні показників, підходів, систем та алгоритмів.

Діяльність роздрібного торговельного підприємства пов'язана з реалізацією товарної продукції, що є кінцевим етапом її просування від виробника до споживача. Основною діяльністю торговельного підприємства є обслуговування споживачів, надання різних послуг покупцям. Ефективність діяльності торговельного підприємства визначається якістю обслуговування клієнтів, зручністю і мінімальними витратами часу при здійсненні покупок.

Бізнес процес оптового підприємства слід розглядати як сукупність різних видів діяльності (підприємницької, комерційної, маркетингової, управлінської, логістичної тощо), в межах якої “на вході” використовується один або кілька видів товарної продукції, і в результаті цієї діяльності на “виході” створюються кінцевий товар та відповідного рівня послуга, котрі становлять цінність для оптового покупця. Разюча різниця між двома видами торгівлі: 1-споживач обслуговується один раз, але при цьому задіюються усі тактичні та стратегічні пастки для продажу, 2-це системна робота, яка побудована на взаємовигідних умовах та продовжується певний період часу.

Для цього необхідно:

1. Проведення низки заходів зовнішніх і внутрішніх змін на підприємстві (вдосконалення та впровадження нових систем обслуговування, створення комфортного інтер'єру, оформлення відповідного фасаду будівлі, вивіски, вітрин, викладки товарів на торговельному обладнанні, створення рекламної продукції, робочого місця і зовнішнього вигляду персоналу, що обслуговує клієнтів.

2. Проведення комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення руху потоків товару, правильного та комфортного розташування торговельного обладнання, стелажів, розміщення товарів з урахуванням мерчандайзингових технологій та поведінки споживача, тощо.

Висновки. Таким чином, вдосконалення діяльності торговельного підприємства орієнтовано на вдосконалення процесів торгівлі, формування належного сервісу і технологічних процесів. Для підвищення економічної ефективності діяльності бізнес організації слід підвищувати ефективність використання власних коштів, мінімізувати витрати обігу, оптимізувати товарні та людські ресурси, розробити асортиментну і сервісну політику відповідно до вимог споживачів. Необхідне проведення маркетингових досліджень, рекламних акцій, впровадження політики карток для постійних клієнтів, впровадження ІТ рішень, поліпшення якості додаткових послуг, що надаються покупцям та формування сприятливого враження у споживача.

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт УКРСТАТ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm
2. Офіційний сайт Personal Analitic Unit [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://pau.com.ua/>
3. Офіційний сайт Бізнес [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://business.ua/uk/node/7916>
4. Юдін О. М. Системи електронної комерції: створення, просування розвиток : монографія / О. М. Юдін, М. В. Макарова, Р. М. Лавренюк. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 201 с.

Красноружева Катерина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
kkrasnoruzheva@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
старший викладач кафедри менеджменту

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Krasnoruzheva Kateryna

ORGANIZATION MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Актуальність. Організація є досить складною системою, яка потребує ефективного керування. В період загострення глобальної пандемії COVID-19

багато підприємств перейшли на дистанційну роботу, що призвело до появи нових інструментів управління, які допомагають менеджерам працювати в online режимі. Крім того, відбувалося значне прискорення процесів діджиталізації бізнесу як одного з головних факторів його розвитку в сучасних умовах. Компаніям доводиться переосмислювати, чого хочуть клієнти і за допомогою яких ефективних інструментів управління їм це реалізувати.

Постановка проблеми. Питання менеджменту та управління розвитком організацій є предметом дослідження багатьох провідних вчених, зокрема П.Друкера, І.Фішера, Ф.В.Тейлора, Ф.Гілберта, Р.Лайкерта, В.Петті, С.Соболя. Проте питання ефективності використання існуючих інструментів менеджменту та специфіки управління в умовах глобальної пандемії COVID-19 потребують подальшого дослідження. Тому метою нашого дослідження було визначення ефективних інструментів управління компанією в умовах дистанційної роботи персоналу.

Результати дослідження. В умовах пандемії COVID-19 багато компаній в Україні та світі змушені були перейти на дистанційну форму роботи, що зумовило зміну підходів та появу нових інструментів управління. Під дистанційною роботою слід розуміти таку форму організації праці, коли робота виконується працівником за межами робочого місця даного роботодавцем, за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [1].

Основними видами дистанційної роботи є: дистанційна зайнятість, надомна робота, позаштатна дистанційна робота, мобільна дистанційна робота, робота на спеціальних робочих місцях. Дистанційна зайнятість передбачає розподілення на роботу вдома й на роботу в офісі. Таку роботу переважно виконують висококваліфіковані працівники, що мають довіру роботодавця. Надомну роботу розглядають як сукупність одноманітних операцій, які не потребують високої кваліфікації їх виконавця. Позаштатну дистанційну роботу здійснюють позаштатні працівники на підставі договору з роботодавцем. Мобільна дистанційна робота передбачає застосування нових видів технологій, працівники контактують з клієнтами за допомогою комп'ютерної техніки та надають їм потрібні послуги. Робота на спеціальних робочих місцях передбачає, що роботодавцем створюються спеціальні приміщення, забезпечені телекомунікаційним зв'язком для роботи працівників [2].

Дистанційна робота персоналу має свої переваги та недоліки. До позитивних аспектів можна віднести: економія часу працівника на пересування містом, баланс роботи та особистого життя, підвищення особистої продуктивності, більше часу на саморозвиток, хобі і навчання. До негативних аспектів дистанційної роботи належать: відсутність спілкування з колегами, відсутність робочої атмосфери, складність в плануванні робочого часу, у деяких робітників спостерігається зниження індивідуальної продуктивності [3].

В умовах переходу компаній на дистанційний режим роботи значно

прискорилися процеси діджиталізації бізнесу. За результатами дослідження компанії KPMG 39% керівників в Україні та 81% у світі вважають, що саме пандемія COVID-19 прискорила діджиталізацію та створення нових інноваційних технологій [4,5].

Дистанційне управління передбачає, що менеджери повинні постійно перевіряти, які завдання вже були делеговані і стежити за ситуацією на кожному етапі виконання завдань. Також менеджерам важливо більше спілкуватися з колегами поза робочого часу, заохочувати колег піклуватися про здоров'я, надавати нові можливості для винагород, планувати свій час, пропонувати короткострокову фінансову допомогу, шукати нові ресурси. Менеджер повинен проявляти чуйність та емпатію до кожного робітника. Це дасть змогу більш ефективно працювати команді [4,6].

Дистанційна робота суттєво вплинула на зміну системи комунікацій в організаціях. Багато компаній проводять онлайн тренінги та вебінари аби покращити спілкування в команді. За результатами дослідження компанії EY Ukraine найпоширенішими інструментами, які використовують вітчизняні компанії для планування та контролю дистанційної роботи є такі програми як Microsoft Remote Desktop та Citrix. Найпопулярнішими інструментами для комунікації в українських компаніях є: Telegram, Viber, Zoom, Microsoft Teams, Skype. Для планування та управління проектами менеджери найчастіше використовують Microsoft Office 365 (Planner, Project Online), Asana та Jira. Більшість українських підприємств для дистанційної роботи використовують також хмарні сервіси OneDrive, SharePoint, Google Drive [3].

Висновки. Дистанційна робота персоналу призводить до значних труднощів в управлінні організацією. Традиційні технології планування та реалізації управлінських рішень втрачають свою ефективність, тому компанії змушені трансформувати свої системи управління. Найсуттєвішими проблемами з якими зіткнулися менеджери в умовах пандемії COVID-19 стали: труднощі у відслідковуванні та контролі роботи працівників, недостатня комунікація з командою та зниження ефективності управління проектами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дистанційна робота vs coronavirus. URL: <http://jurfem.com.ua/dystanciyna-robota-vs-coronavirus/> (дата звернення: 09.11.2020).
2. Гузар У.Є., Луцик М.В.. Нестандартні форми зайнятості в умовах розвитку постіндустріального суспільства. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20131\(99\)/sep20131\(99\)_467_HuzarUY,LutsykMV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20131(99)/sep20131(99)_467_HuzarUY,LutsykMV.pdf) (дата звернення: 09.11.2020).
3. COVID-19. Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf (дата звернення: 09.11.2020).
4. Погляди керівників бізнесу в Україні. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf (дата звернення: 09.11.2020).

5. COVID-19: зміни в маркетингу та рекламі. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/mnj_2017_1\(2\)_9.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/mnj_2017_1(2)_9.pdf) (дата звернення: 09.11.2020).

6. Робота з дому: основи. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/work-from-home-bases> (дата звернення: 09.11.2020).

Нестеренко Дарина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
nesterenko.daryna@gmail.com
науковий керівник: **Осокіна А.В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Nesterenko Daryna

EXPERIENCE OF IMPLEMENTATION OF LEAN PRODUCTION BY DOMESTIC ENTERPRISES

Актуальність. Робота бізнесу в сучасному середовищі нестабільності ринку вимагає, щоб учасники були в змозі розпізнати, ідентифікувати і побороти проблеми, що неможливо реалізувати без урахування доступних методологічних підходів до управління та ініціювання трансформацій. Це спонукає вітчизняні підприємства шукати, адаптувати і впроваджувати інноваційні підходи до корпоративного управління і бізнесу. Надзвичайно важливо реалізувати потенціал компанії в успішному подоланні невідповідностей між якістю і часом задоволення клієнтів, необхідною продуктивністю і доступними обмеженими ресурсами, ціною і витратами. У цьому контексті необхідно вивчити зміни в підходах до управління на основі впровадження інструментів ощадливого виробництва на підприємствах.

Постановка проблеми. Особливості концепції ощадливого виробництва висвітлювали вчені: Т. Оно, Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс, М.Л. Джордж, В. Вальчук, О.С. Виханський, А.И. Наумов, В.О. Зубенко. Однак окремі теоретичні та практичні аспекти управління процесом впровадження інструментів ощадливого виробництва на підприємстві досліджено недостатньо повно. Адже на сьогоднішній день в умовах кризи, підприємства потребують практик, що дозволять їм без значного вкладення коштів підвищити продуктивність та конкурентоспроможність свого бізнесу. Питання як підвищити якість, швидше обслуговувати клієнтів, оптимізувати зайві втрати задають підприємці

виробництв, сфери послуг, соціальні проекти, ІТ і в кожному з цих бізнесів можна впровадити ощадливе виробництво.

Результати дослідження. Ощадливе виробництво (англ. lean production або lean manufacturing) – це концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробляти стільки продукції, скільки вимагає ринок. Її розробив Таїті Оно ще у 1950-ті роки на японському підприємстві Тойота (Toyota Motor Corporation) [1]. Процес усунення втрат являє собою стержень ощадливості. Ідентифіковано вісім видів втрат або «муда» («марність» або «марнотратство» в японській мові): дефекти, перевиробництво, очікування (втрати часу), транспортування, надлишкові запаси, переміщення (зайві рухи), надмірна обробка, нереалізований творчий потенціал [2]. Ощадливе виробництво передбачає: визначення цінності кінцевого продукту; визначення потоку створення цінності для цього продукту; забезпечення безперервного перебігу потоку створення цінності; прагнення до постійного поліпшення, до досконалості продукту [3]. Тому суть «ощадливості» полягає в тому, що кожну дію розглядають з позиції, «яку цінність вона створює для кінцевого споживача, і як мінімізувати те, що не створює цінності, тобто втрати» [4].

Переходячи до зразків практики ощадливості розпочнемо з лідера експрес-доставки по Україні - з компанії «Нова пошта». Метою впровадження були цілі з скорочення черг на відділенні, прискорення процесу вивантаження посилок, підвищення продуктивності відділення. Взагалі не вкладаючи коштів було отримано економію площі на 20%, на 43% швидший пошук посилки, на 40% зросла кількість клієнтів за рахунок покращення умов обслуговування, на 20% зросла продуктивність відділення, і все вищевикладене в результаті скорочує чергу на відділенні, зростає задоволеність клієнта, адже процеси стали швидшими. Підхід заключався у використанні карти процесу, замірах, це дало усвідомити, що більше всього оператор витрачає час на пошук та пробіг до місця зберігання посилки. Виявилось, що найдовший процес, що найбільше нервує клієнта - це пошук посилки. До яких саме місць здійснюється більше всього пробігів було зрозуміло шляхом використання діаграми "Спагетті" та карти стандартизованої роботи. Завдяки цим даним експериментальним шляхом знайдено найоптимальніше розміщення шаф з «адресами». Знявши на відео процес та проаналізувавши його, встановлено, що якісний та швидкий пошук залежить від якісного розміщення посилки при вивантаженні. Поспостерігавши за процесом і опитавши співробітників помічено, що однією з причин черги є те, що через колону посередині відділення клієнти не бачать половину операторів. Найважливішим досягненням важливо відмітити вогонь в очах людей та відкритість до змін. Співробітники відділення збирались на шосту ранку щоб поміняти місцями шафи, переналаштовували робочі місця на ходу та постійно

генерували нові ідеї [5].

Політика в сфері охорони навколишнього середовища ПАТ «Карлсберг Україна» одним з складників включає бережливе виробництво. Усі операційні процеси об'єднуються із завданням енергетичної ефективності, компанія ввела це у 2009 році, тоді вона й почала працювати в напрямку збереження природних ресурсів. Частиною активної практики концепції бережливого виробництва на підприємстві є ефективне обслуговування обладнання (ТРМ), завданням інструменту є надійна та енергетично ефективна робота обладнання, усунення шансів для травматизму і безперервний розвиток професійної майстерності співробітників. Щодо результатів ПАТ «Карлсберг Україна», то вони досить чималі - споживання теплоенергії зменшилось на 33 %, електричної енергії - на 26 %, води - на 27 % [6].

Але потрібно аналізувати можливість втілення бережливого виробництва українським підприємцем, адже через динамічність зовнішнього середовища не всі інструменти можуть застосовуватись. Наприклад «Інтерпайп» - металургійна компанія, що спеціалізується на трубах і колесах для залізничного транспорту, не зможе використовувати інструмент «точно вчасно». Перш за все через дефіцит металобрухту в Україні, а це важлива сировина для випуску їх продукції, що потребує наявності у великій кількості запасів, адже ціна металобрухту внутрішньому ринку росте. Так само є необхідність зберігання готової продукції на складі, адже підприємство постачає на ринки Співдружності Незалежних Держав, Близького Сходу, Північної Америки та Африки, Південної Америки та Європи. Базисні умови постання здатні завбачати поставку партіями та в неоднакові терміни [7].

Висновки. Отже, презентація успіхів вітчизняних компаній, які уже впровадили систему ощадливого виробництва, підкріплюють потребу та ефективність системи. Доцільним є подальша практика цієї методики на українських підприємствах, але потрібно брати до уваги специфіку і особливості бізнесу. Ощадливе виробництво бере за основу трансформацію усвідомлення щодо цінності продукції, формування потоку і системи витягування. Це порівняно недорогий спосіб практики перетворення на більш інноваційне та конкурентоспроможне підприємство. Сьогодні ощадливість стала новою, більш ефективною, вона застосовується в будь-якому бізнесі: надання послуг чи виробництво, не зважає і на розміри організації. Проблеми не є помилками, які ігнорують чи швидко вирішуються, адже для організацій, що функціонують на засадах ощадливого виробництва, вони є можливостями для навчання і вдосконалення.

ЛІТЕРАТУРА

1. О.Я. Кобилух, Г.М. Мельник Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository – 2012 – с. 43-49

2. Галько Л. Р. Формування клієнтоорієнтованої цінової політики підприємства на засадах ощадливості [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/22524/1/%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_2017.pdf

3. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : науково-практичне видання. Київ : КНЕУ, 2009. 157 с.

4. Що ж таке ощадливе виробництво? 5 липня [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://kauchuk.com.ua/uk/shho-zh-take-oshhadlive-virobnitstvo/>

5. Офіційний сайт Лін Інститут Україна/ LEAN-КЕЙСИ/ Кайзен-івент на Новій Пошті [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://lean.org.ua/case-nova-poshta>

6. Кобилух О. Я., Ганусяк М. Ю., Практичний аспект впровадження системи 5S на вітчизняних підприємствах 2015

7. Загорудько В.Л., Варяниченко О.В, Єгорова П.В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України Східна Європа: економіка, бізнес та управління/Випуск 4 (09) 2017

Руденко Павло,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
2 курс, спеціальність «Міжнародна економіка»
redrud26@gmail.com
науковий керівник: **Голіонко Н.Г.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Rudenko Pavlo

ENTREPRENEURSHIP IN THE AGE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

Актуальність. Темпи ділових та технологічних інновацій протягом останніх десятиліть стабільно і швидко зростали, але зараз відбувається різкий розвиток. Фірми у кожній галузі промисловості застосовують стратегії цифрової орієнтації, щоб вдосконалити та розширити своє підприємство. Інтернет дозволяє створювати нові види бізнесу і дозволяє їм досягти глобального охоплення майже миттєво.

Постановка проблеми. Метою даної роботи є дослідження процесів діджиталізації управління проектами на підприємстві, що допоможе збільшити його ефективність.

Результати дослідження. Діджиталізація - це цифрова трансформація. Традиційне розуміння «промисловості» застаріває, оскільки оцифровування стимулює розвиток мережі в багатьох раніше окремих сферах діяльності, включаючи ІТ, банківську діяльність, рекламу, друк, мовлення, картографування, страхування та інших. Характер конкуренції сьогодні настільки відрізняється від суперництва попереднього століття, що вона заслуговує, щоб її називали конкуренцією наступного покоління. Змінився спосіб співпрацювання, дій та суперництва організацій. Основними характеристиками змагань наступного покоління є наступні [1]:

- Динамічна конкуренція,
- Глобалізований світ,
- Винаходи, що включають в себе безліч патентів,
- Екосистеми бізнесу,
- Організаційні можливості.

Сьогодні компанії повинні орієнтуватися в більш складних інноваційних умовах, будувати і підтримувати багатший набір альянсів та протистояти ширшому колу конкурентів як з очікуваного, так і з несподіваного рівня, ніж будь-коли раніше. Життєво необхідно для менеджерів зрозуміти та розширити весь спектр можливостей своєї організації, якщо вони розробляють чи впроваджують інноваційні бізнес-моделі, що відстежують розвиток технологій.

На нашу думку перспективним напрямком розвитку підприємства є цифрові платформи та бізнес-екосистеми.

В основі більшості екосистем лежить платформа. Цифрові технології значно розширили свої можливості, дозволивши легку взаємодію систем, заснованих на загальних стандартах. Як результат – продукти, колись відокремлені, легше інтегруються, створюючи можливості для нових підприємств.

Платформа - це поєднання апаратного та програмного забезпечення, що забезпечує стандарти, обличчя та правила, що дозволяють постачальникам доповнень додавати цінність та взаємодіяти з ними один на один або з багатьма користувачами одночасно. У сукупності новатор платформи та доповнювачі становлять екосистему, яка залежить від постійних інновацій та підтримки платформи її власником для успіху

Прикладом парадигми є eBay, який дозволяє величезній кількості окремих продавців та покупців, розташованих у будь-якій точці світу, знайти одне одного з легкістю, яка була раніше істинно немислимою. Хоча оцифрування дозволило зростати саме транзакціям платформ в різних галузях промисловості, такий транзакційний тип платформи не є абсолютно новим. Наприклад, індустрія кредитних карток вже давно надає життєздатний варіант оплати, який приймають покупці, до якого приєднуються банки шляхом випуску карток та обробки транзакцій. Однак нові більш сучасні платформи цифрових транзакцій надають

можливість накопичувати та використовувати знання, якими добровільно діляться користувачі.

Інноваційна платформа надає базову технологію і систему розподілу, для якої інші компанії можуть додати власні інновації, збільшуючи цінність для системи в цілому. Екосистема "додатків" від Apple є добре відомим і скопійованим прикладом цього. Хоча екосистема ПК на базі мікросхем Intel та програмного забезпечення Microsoft була більш ранньою.

Власники платформ будь-якого типу повинні залучати доповнювачів. Хоча процес дещо різниться залежно від того доповнювачами є компанії-партнери чи приватні особи споживачі, обидва типи партнерів повинні бачити вагому ціннісну пропозицію прийняти платформу. Власники платформ також повинні вирішити, вводити чи ні вимогу їх ексклюзивності. В іншому випадку може брати участь доповнювач (наприклад, постачальник прикладного програмного забезпечення) в декількох екосистемах (наприклад, як iOS від Apple, так і Android від Google)

Висновки. Інновації не існують окремо; вони взаємодіють чи конкурують з численними іншими новаціями та оновленням. Зміна одного елемента бізнес-моделі (наприклад, каналів розподілу) вимагає зміни інших (наприклад, взаємодія з клієнтами, ціноутворення). Компанії не виходять на ринок ізольовано; у більшості випадків їх товари та послуги стають більш цінними для споживачів, коли поєднуються з продуктами та послугами інших фірм. Сьогодні менеджери повинні мислити системно. Ті, хто розуміє та впроваджує такі концепції системного рівня, як бізнес-модель, динамічні можливості та прибуток від інновацій будуть зростати та залишатись на високому рівні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія ; за ред. д.е.н., професора П. В. Пашка та д.е.н., професора Л. Л. Лазебник стр. 74-101
2. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / Суніл Гупта ; Пер. з англ. І. Ковалишеної. — К. : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. — 320 с.

Склепюк Вероніка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
veronika_skl@ukr.net
науковий керівник: **Шершньова З.Є.**,
професор, кандидат економічних наук

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕТОД ВИХОДУ ІЗ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

Sklepiuk Veronika

CRISIS MANAGEMENT AS A METHOD OF OVERCOMING THE FINANCIAL CRISIS

Актуальність. Актуальність та розгляд даної проблематики зумовлені відсутністю досконалої методології і методик використання інструментів управління, що дозволили б виконувати швидку діагностику з визначення причин кризового стану підприємств із застосуванням управлінських технологій щодо попередження кризових явищ, стабілізації діяльності підприємств та виходу їх з кризового стану.

Постановка проблеми. Попередження кризових явищ, гарантування сталого стану підприємств, ефективне управління в кризових умовах, спрямоване на вихід підприємств з кризового стану, - завдання важливі та досить складні. Система заходів, що має назву антикризового управління (crisismanagement – в іноземних джерелах) повинна бути спрямована на вирішення цих проблем.

Методологічним, теоретичним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств в період кризи та в період нестабільності присвячені праці таких авторів як Е. Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д. Чампі, Р. Хіта, О.О. Шапурова, В.О. Василенко, А.Г. Грязнова, Е.С. Мінаєв, О. Терещенко, А.Д. Чернявський, Дж. Фулмера, І.Бланка, В. Кошкіна, Е. Короткова, Ю. Бригхема, Е. Уткіна, Г. Іванова, О. Ковальова, Г. Курошевої, О. Градова, Н. Родіонової та інших, що дозволяє опанувати цей досвід та використати його у практиці. Проте ґрунтовні дослідження, формування єдиної методики ефективного управління діяльністю підприємств різних типів в кризових ситуаціях у вітчизняній практиці недостатньо поширені.

Результати дослідження. Зацікавленість державою в повному збереженні підприємств, з одного боку, та розвиток кризових явищ всередині та поза межами їх діяльності, з іншого боку, зумовлюють виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми функціями і цілями виду управління - антикризового. Проте на сьогоднішній день поняття антикризового управління є досить розпливчастим і неоднозначним. В одному випадку під ним розуміють

управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в іншому - управління підприємством, яке потрапило в кризову ситуацію внаслідок поганого менеджменту, у третьому випадку - управління підприємства, що є на шляху банкрутства, у четвертому – на період банкрутства. Таким чином, проблеми формування системи антикризового управління як окремого специфічного виду управління вимагає конкретного пояснення. Чітке визначення кризового стану постійно викликає полеміку серед науковців та практиків, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи.

Можна сказати, що антикризове управління - це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи. А також, антикризове управління - це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, прибутковості, конкурентоспроможності і ліквідності підприємства і які можуть привести підприємство до фінансової стабільності.

Розглядаючи різні антикризові заходи, на які спираються сучасні підприємства, найактуальнішими та найпоширенішими є:

1. Скорочення витрат як дієвий інструмент, з допомогою якого підприємство може досягти стабілізації фінансового становища.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Вертикальна інтеграція ж передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів. Кожен з цих підходів має свої позитивні сторони та обмеження, що передбачає ґрунтовніші дослідження в цих сферах.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Варто виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткий контроль всіх видів альтернативних витрат.

5. Виключення зайвих рівнів управління ОСУ

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

9. Дослідження впливу кризоутворювальних чинників, які формують кризові явища різного типу (в тому числі кризові ситуації різного типу, локальні, системну та стратегічні кризи), що сприяє обґрунтуванню дієвих антикризових заходів.

Та все ж, основною умовою виходу підприємства з кризи являється забезпечення позитивного чистого грошового потоку. І основною можливістю забезпечити досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах стає скорочення об'ємів споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів щодо покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного

підприємства та залежить від сфери в якій ведеться бізнес, системи управління, специфіки продукції та або послуг, регіональної інфраструктури, кон'юнктури ринку, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Для того, щоб усі вище перераховані заходи менеджменту у кризових ситуаціях змогли впроваджуватись в дію з мінімальними ресурсами та не потребували великих витрат часу, важливо врахувати наступні поради:

1. Підвищувати якість інформації, адже забезпечення повною, своєчасною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє в подоланні кризових ситуацій та окремих типів криз. Це ще раз підкреслює необхідність пошуку нових та розвиток існуючих моделей та методів аналізу та подолання кризових явищ різного рівня та механізмів впливу на підприємства.

2. Підвищувати здатність швидкої реакції за рахунок передбачення кризових ситуацій, відслідковування стадій їх розвитку, їх перехід до криз різного типу. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Виявлення будь-яких симптомів кризової ситуації мають бути негайно розглянуті і своєчасно враховані у відповідних антикризових заходах.

3. Здійснювати стратегічне планування. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Потрібно заздалегідь виділяти слабкі місця (які з часом можуть перерости у кризи) та спрямовувати всі сили на їх усунення.

4. Формувати бюджет підприємства. Планування витрат значно знизить збитки компанії. Це особливо важливо при здійсненні ініціативної санації підприємств.

5. Щоб знизити ймовірність диктату лідера організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору.

6. Проводити профілактику кризових ситуацій, для чого у запобігаючому режимі формувати та використовувати «банк антикризових заходів», який відображає специфіку функціонування та розвитку конкретного підприємства.

Висновки. Функціонування будь-якого підприємства супроводжується ймовірністю виникнення і розвитку криз різного типу, що спричиняє необхідність у здійсненні спеціалізованого антикризового управління. Антикризове управління має такі особливості як використання особливого управлінського інструментарію, вагомі ресурсні та часові обмеження, високий рівень ризикованості управлінських рішень, що приймаються і реалізуються.

Успішна реалізація антикризових заходів можлива тільки за умови використання комплексного підходу до визначення кризових явищ на підприємстві, їх своєчасної ліквідації або послаблення. Це дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, яка буде відповідати сучасним умовам господарювання.

Отже, вибір ефективної системи антикризового управління, дотримання всіх правил та етапів виходу з кризи гарантує довгостроковий успіх підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник / В. О. Василенко] - К., 2003. - 504 с.
2. Банківська криза та інструменти антикризового управління / [Коваленко В. В., Коренева О. Г., Крухмаль О. В.]. — К. : Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №2. - с. 144-150
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник / А. Д. Чернявський] - Л. : МАУП, 2006. - 256 с.
4. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління /О. О. Шапурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. - 2009. - №1. - с. 228-232
5. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств - членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html>
6. Волинські новини: На Волині побільшало збанкрутілих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://volyn-news.com/news/volyn/12582/>
7. Шершньова З.Є. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування : [збірник наукових праць Міжнародної науково – практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», 14 – 15 листопада 2006 року] . - Управління розвитком №7, 2006, Журнал ХНЕУ, Харків, с.186 – 190.
8. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання: [науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету»], - 2010, №2, т.1. (148), с.140 – 144.

Юхименко Кирило,
Київський національний торговельно-економічний університет
3 курс, спеціальність «Менеджмент»
yuhimenko.kir@gmail.com
науковий керівник: **Миколайчук І.П.**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц.

ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ: ДОСВІД НАЙБІЛЬШИХ КОМПАНІЙ СВІТУ

Yukhimenko Kyrylo

CHANGES IN MANAGEMENT DURING A PANDEMIC: AN EXPERIENCE IN THE WORLD'S LARGEST COMPANIES

Актуальність. Глобалізаційні виклики в управлінні відомими світовими компаніями сьогодні стають головними чинниками їх стратегічних змін. Наприкінці 2019 року весь цивілізований світ потрапив під вплив пандемії внаслідок поширення вірусу COVID-19. Мало хто з керівників був готовий до таких стрімких та ґрунтовних змін, що відбулися в умовах праці персоналу та діяльності компаній загалом. Практично щодня виникають нові проблеми в управлінні, функціонуванні та зрештою – виживанні компаній на ринку, вирішення яких потребує негайних ситуативних рішень. Саме тому для найшвидшого подолання негативних наслідків пандемії та пристосування до нових умов функціонування на світовій бізнес-арені, керівництво компаній постійно змушене продумувати та втілювати нові концепції управління, що обумовлює актуальність дослідження.

Постановка проблеми. В сьогоденних умовах майже всі компанії світу стикаються з такими проблемами як вибір оптимальних шляхів постачання сировини та обсягів цих самих поставок – внаслідок того, що багато країн впровадили жорсткий локдаун, обмеживши як власний експорт, так відповідно, й імпорт. Варто також зазначити, що внаслідок запровадження жорстких заходів, які впроваджували певні країни з метою запобігання поширення явища світової пандемії, деякі компанії втратили певні ринки збуту продукції. В результаті провідні компанії світу зіткнулись з вище названими проблемами, серед яких найголовнішою є зниження обсягів прибутків та зростання витрат. З огляду на це метою дослідження є обґрунтування варіантів оптимальних рішень щодо ефективних змін в умовах їх функціонування.

Результати дослідження. Проведений аналіз сучасної практики функціонування відомих світових компаній показав, що їх керівництво

перманентно приймає рішення щодо скорочення штату співробітників та (або)переведення їх на дистанційну роботу, щоб зберегти конкурентні позиції та не втратити репутацію. Поточна ситуація підштовхує топ-менеджерів та власників компаній до переосмислення доцільності збереження традиційних умов праці та взаємодії на світовому ринку, водночас сприяє зміні взаємовідносин між компаніями та людьми і загалом технологіями. Для покращення становища керівники максимально інтегрують власну компетентність та унікальність сьогоденних технологій, що допомагає їм віднайти та визначити нові шляхи стратегічного розвитку та успішних змін в їх роботі.

За результатами досліджень діяльності провідних компаній світу, що функціонують у галузі виробництва електроніки, розробки програмного забезпечення та інформаційних технологій, можна зазначити, що протягом 2020 року продажі Huawei впали на 5%, а Samsung – аж на 30%. Південнокорейський виробник постраждав через наслідки пандемії коронавірусу і збоїв в роботі на таких ключових ринках – в Бразилії, США та Європі. Проте, більш за всіх понесла збитки компанія Samsung. Її поставки впали на 18,9% в річному вираженні, водночас, частка на ринку скоротилася з 23% в першому кварталі 2019 року – до 21,1% за той самий період в 2020 році. Істотних змін у збуті продукції зазнала компанія Huawei, обсяг яких скоротився на 17,1% , частка ринку компанії зменшилася за цей період часу з 18,9% до 17,8%. Усі ці падіння пов'язані з такими зовнішніми факторами як порушення зв'язків між місцем виробництва продукції та точками її збуту, обмеженням доступу до зовнішніх ринків або навіть до частин внутрішнього.

На тлі зазначених тенденцій світовий гігант компанія Apple за цей період часу економічно майже не постраждала, в якій обсяг продажу телефонів знизився всього на 0,4%, а частка ринку в першому кварталі 2020 року навіть зросла до 13,3%, у порівнянні із часткою 11,8% у 2019 році [1,3]. Це відбулося внаслідок того, що компанія прийняла стратегічно правильне рішення – знизити ціни на деякі види власної продукції та представити на ринок більш бюджетні пристрої, потреба у яких зросла у населення всього світі у зв'язку з падінням доходів в умовах пандемії та закриття багатьма компаніями роздрібних магазинів, ефективна робота не можлива в умовах локдауну. Водночас компанія Apple, закриваючи на певний період часу власні магазини, не припинила виплачувати своїм працівникам заробітну плату [4]. Аналіз внутрішніх чинників змін, що відбулися в процесі управління компанією, показав, що головним джерелом збуту продукції залишаються інтернет-сайти. Важливою тенденцією є та, що співробітників із достатнім та високим рівнем професійних компетентностей переводять на дистанційну форму роботи, щоб максимально вберегти від можливості захворювання на COVID-19. Окремі особи, які не мають здатностей або можливостей працювати дистанційно, залишаються працювати у звичайному

офлайн режимі, проте вони зобов'язані проходити тестування, а їх приміщення регулярно піддаватися глибокій дезінфекції [2].

Висновки. Сучасні обставини вимагають від керівництва компаній рішучих та креативних дій щодо змін в управлінні. Компанії, здатні до швидкого пристосування до нових умов діяльності, в більшості мінімізують свої витрати, а деякі навіть нарощують обсяги діяльності, що функціонують у сфері інтернет-комунікацій та інформаційних систем. Мінімізувати витрати та уникнути справжнього дефіциту продукції на етапі життєвого циклу «стабілізація» компаніям дозволяє здатність працівників адаптуватися до умов онлайн роботи та наявність обмеження продажу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Worldwide Smartphone Market Suffers Its Largest Year-Over-Year Decline in Q1 2020 Due to COVID-19 [Електронний ресурс] / IDC. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46264320>.
2. Supply shocks and sagging demand: A coronavirus 'perfect storm' hits Apple [Електронний ресурс] / Protocol. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.protocol.com/apple-coronavirus-iphone-sales-outlook>.
3. The Challenges of Managing a Workforce during a Pandemic [Електронний ресурс] / HRD. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thehrdirector.com/features/crisis-management/challenges-managing-workforce-pandemic/>.
4. Apple's supply chain still struggling to return to normal even as China recovers from the pandemic [Електронний ресурс] / BusinessInsider. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businessinsider.com/coronavirus-apple-supply-chain-iphone-12-production-2020-3>.

Наукове видання

Менеджмент 2020: виклики та перспективи / Management 2020: challenges and prospects

**Збірник матеріалів
Міжнародної студентської наукової конференції**

18 листопада 2020 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 24.11.2020. Формат 60×84/8
Друк. арк. 12,00. Зам. № 20-5639

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, Україна, м.Київ, пр. Перемоги, 54/1
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
Тел./факс (044) 537-61-41; тел.(044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua