

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Поліський національний університет (Україна)
Гнезнінська вища школа
«Міленіум» (Польща)
Інститут управління глобальним
партнерством (Польща-США)

Матеріали
VII Міжнародної науково-практичної конференції
молодих вчених, аспірантів, студентів

“МЕНЕДЖМЕНТ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ
ЕКОНОМІКИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА
ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ”



07 грудня 2021 року
м. Житомир

*Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика
ефективного розвитку*

УДК: 338.43

М 34

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Поліського національного університету, протокол №5 від 29 грудня 2021 р

Редакційна колегія:

Скидан Олег	д.е.н., професор, ректор Поліського національного університету (Україна)
Гаврецький Кшиштоф	доктор наук з управління, ректор Гнезнінської вищої школи «Міленіум» (Польща)
Одраквіч Пітер	д.е.н., директор Інституту управління глобальним партнерством (Польща- США)
Альбинський Томаш	д.д.ф.н., декан факультету суспільних наук Гнезнінської Вищої школи «Міленіум» (Польща)
Кравчук Ірина	д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука Поліського національного університету (Україна)
Орликовський Микола	к.е.н., ад'юнкт, декан замиського факультету Гнезнінської вищої школи (Польща), доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука Поліського національного університету (Україна)
Присяжнюк Оксана	к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука Поліського національного університету (Україна)
Місевич Микола	к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука Поліського національного університету (Україна)
Лавриненко Світлана	к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука Поліського національного університету (Україна)

Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку. Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 07 грудня 2021 року). – Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2021 . 116 с.

У збірнику представлені матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку». Висвітлено результати наукових досліджень та практичний досвід щодо вирішення актуальних проблем ефективного управління розвитком аграрного сектору економіки України. Відповідальність за зміст та точність викладених у збірнику матеріалів несуть автори.

УДК: 338.43

М 34

ЗМІСТ

Natalia Leśniczak, Peter Odrakiewicz, Mykola Orlykovskiy
ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ AGENTA
UBEZPIECZENIOWEGO W ŚWIETLE ZMIENIAJĄCEGO SIĘ
MIKRO I MAKROOTOCZENIA7

Patrycja Walerowska, Peter Odrakiewicz, Mykola Orlykovskiy
NOWE SPOJRZENIE NA ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI
MIASTA NA PRZYKŁADZIE OŚRODKA SPORTU I REKREACJI W
WAĞROWCU16

Кравчук І. І., Борисевич В. В.
УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ ДІДЖИТАЛ-
МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОМИСЛИВСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
..... 28

Калінін А. М., Беспалов В. Е.
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ
АГРОПІДПРИЄМСТВАХ31

Шматенко Р. М.
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАПОРУКА ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ34

Зелінська А. М., Каленюк Є.
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
.....37

Білоченко А. М.
РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ІНЖИНІРИНГУ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ
.....40

Масвська Н. І.

ІНОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ У РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ В УМОВАХ
ВИКЛИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-1944

Васянович І. В.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В
МЕНЕДЖМЕНТІ50

Бігула О. О.

ІС-ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ55

Гаїпов А. Я.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ У СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ59

Супруненко Р. В.

МЕНЕДЖМЕНТ ПОДАТКОВОГО БОРГУ УКРАЇНИ
.....62

Загоруйко К. Є.

ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ НА СТАН ІНОЗЕМНОГО
ІНВЕСТУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
.....65

Дімітрієв Д. В.

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАЇТЬ
.....69

Кузнецова Д. В.

СУТНІСТЬ, СКЛАД ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА
.....71

Кисельова Ю. В.

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА74

Кондратюк І. М.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
.....78

Рагімов Ф. М.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ
В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
.....82

Рудакова С. В.

ПРОБЛЕМАТИКА ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ МАРЖИНАЛЬНОГО
ДОХОДУ ПІДПРИЄМСТВА В НАУКОВИХ ДОРОБКАХ ВЧЕНИХ
.....85

Гужа О. О.

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА88

Панченко М. В.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАЙФ ФЛЕКСІБЛС
УКРАЇНА».....93

Базелюк О. О.

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ЯК
ОСНОВА ЇХ РОЗВИТКУ97

Масленнікова В. С.

ДІАГНОСТИКА У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ
ПІДПРИЄМСТВ.....102

Зіменко Л. А.

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО
ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ
УСТАНОВ107

Осадчук А. О.

ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПРОФІЛЬ
СУЧАСНОГО HR МЕНЕДЖЕРА110

Матвєєв О.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ
«БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНІЙ ЗАВОД».....113

ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ AGENTA UBEZPIECZENIOWEGO W ŚWIETLE ZMIENIAJĄCEGO SIĘ MIKRO I MAKROOTOCZENIA

Natalia Leśniczak,

Studentka I roku studiów magisterskich, Gnieźnieńska Szkoła
Wyższa Milenium, Polska

dr Peter Odrakiewicz,

Director Global Partnership Management Institute, Adiunkt
Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska, Visiting Professor
US and EU

dr Mykola Orlykovskiy,

PhD in Economics, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium,
Polska, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine

1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ

Z powodu ciągle, nieustannie zmieniającego się mikro i makro otoczenia, osoba wykonująca zawód agenta ubezpieczeniowego, prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą (i nie tylko, ponieważ dotyczy to większości zawodów) musi stale udoskonalać, unowocześniać oraz profesjonalizować swój warsztat pracy.

Badania, które wykonywałam, to wywiad pogłębiony z Agentem Ubezpieczeniowym, prowadzącym od 1991 roku swoją działalność, najpierw w ramach umowy zlecenie, umowy o pracę, a od roku 1997 w formie jednoosobowej działalności gospodarczej na własny rachunek, pozostając jednak w wyłączności dla jednej agencji ubezpieczeniowej, a mianowicie firmy Compensa TU S. A. Vienna Insurance Group. Przez całe lata działalności mojej mamy jako agenta ubezpieczeniowego zauważyłam ogrom zmian, które zachodziły nie tylko w samej specyfice tego zawodu, ale również w otoczeniu i na świecie. Były one tak ogromne, że zmieniły specyfikę zawodu o 180 stopni.

Celem mojego badania naukowego jest pokazanie jak bardzo

elastycznym i inteligentnym trzeba być, by prowadzić firmę i nie tylko utrzymać się na rynku, ale również rozwinąć się i poszerzać grono klientów. Świat pędzi do przodu, skomputeryzowano pracę, rozwinął się przemysł motoryzacyjny, a ludzie nauczyli się, że można szybko i skutecznie poszukać usługi.

2) GŁÓWNY MATERIAŁ

Jednoosobowa działalność gospodarcza, jak podaje nam serwis business.gov.pl, inaczej nazywana działalnością indywidualną jest jedną z najprostszych form prowadzenia firmy. Nazywa się ją też często samozatrudnieniem, a założyć ją może wyłącznie osoba fizyczna. Dzięki swojej prostocie i braku skomplikowania w procesie zakładania, jest często wybierana przez drobnych przedsiębiorców formą prowadzenia działalności.

W działalności jednoosobowej to właściciel firmy jest osobą reprezentującą firmę i on, jako jedyny może zawierać umowy, załatwiać wszelkie sprawy w urzędach, wpłacać zaliczki na podatek, składać deklaracje i rozliczać się z ZUS. Właściciel jest również swoim majątkiem odpowiedzialny za zobowiązania, które zaciągnął z ramienia prowadzenia działalności [6].

Zasadniczo całość pracy agenta ubezpieczeniowego można podzielić na dwa działy: część pozyskania, utrzymania klienta oraz część biurokratyczną, praca z dokumentami.

Wiadomo od dziś, że nie wystarczy tylko znaleźć klienta, trzeba go również przekonać, że dana usługa jest mu niezbędna, że jest w stanie za nią zapłacić tyle ile trzeba i zrobić to w taki sposób, by nasz klient nie poczuł się oszukany, naciągany, przymuszany do czegokolwiek.

Na przestrzeni lat, część administracyjno-biurowa obowiązków Agentów bardzo się zmieniła, z początku była bardzo rozbudowana proceduralnie. Należało pobierać w oddziale polisy, które miały status druków ścisłego rozrachunku, wnioski i kwitariusze do zbierania rat. Raz w tygodniu należało się rozliczyć z polis na specjalnych formularzach oraz wpłacić składkę zebraną od klientów. Raz w miesiącu - rozliczyć merytoryczne polisy i wpłaty gotówkowe, wszystko oczywiście musiało się zgadzać, a raz na

kwartał oraz raz na rok, agenta obowiązywała inwentura druków ścisłego rozrachunku.

Dziś wszystkie polisy wystawiane są w wersji elektronicznej, a składki najczęściej wpłacane są przelewem na indywidualne subkonto każdej polisy. Część biurowa uległa znacznemu ograniczeniu, co ułatwiło i usprawniło pracę agenta, który oprócz tego na bieżąco śledzi zmieniające się przepisy prawa, warunki ubezpieczeń oraz szkoli się z nowych produktów, a każde szkolenie zakończone jest egzaminem kompetencyjnym.

Według strony internetowej www.findict.pl otoczenie przedsiębiorstwa jest sumą czynników i procesów, które funkcjonują w środowisku firmy. Czynniki te mają wpływ na działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo, które stale wchodzi z nimi w różnego rodzaju interakcje. Otoczenie zewnętrzne stanowi siłę wobec przedsiębiorstwa, które nie ma na część czynników wpływu. Otoczenie przedsiębiorstwa może generować dla niego zarówno szanse i zagrożenia, dlatego też musi być brane pod uwagę przy budowaniu strategii firmy oraz wyznaczaniu jej celów. Z reguły czynniki składające się na otoczenie przedsiębiorstwa podlegają nieustannym zmianom, konieczne jest więc ich ciągłe monitorowanie. Otoczenie możemy podzielić na dwie części: **otoczenie bliższe** (inaczej mikrootoczenie - konkurencyjne, branżowe, sektorowe), **otoczenie dalsze** (makrootoczenie) [7].

Jak podaje R.W. Griffin, otoczenie zewnętrzne to wszystko, co z zewnątrz i poza granicami organizacji może na nią wpływać. Jak pokazano na rys. 1, w rzeczywistości istnieją dwa rodzaje otoczenia zewnętrznego: ogólne i zadaniowe [2, s.75].

Ponieważ wpływ otoczenia jak pisze Griffin jest często nieprzewidywalny, niejasny i długofalowy, większość organizacji to właśnie na otoczeniu zadaniowym najbardziej koncentruje swoją uwagę i swoje działania. Jest ono bardzo złożone, ale dostarcza przedsiębiorcom i kadrom zarządzającym sporo informacji, więcej niż otoczenie ogólne i właśnie z otoczenia zadaniowego można wybrać najbardziej interesujące nas aspekty.



Rys. 1. Elementy otoczenia organizacji

Źródło: R.W.Griffin, 2020

Aspekty otoczenia zadaniowego według Griffina to: konkurenci, klienci, dostawcy, regulatorzy, partnerzy strategiczni. Sojusze strategiczne pomagają uzyskać doświadczenie i wsparcie od innych firm a także rozłożyć ryzyko i stwarzają możliwości rynkowe [2, s. 81-83].

Otoczenie ogólne organizacji, przedsiębiorstwa to wszystko to, co otacza naszą firmę, co jest poza jej granicami, a my nie mamy na te czynniki wpływu. Otoczenie ogólne składa się z wymiarów, a każdy z nich tworzy warunki i sytuacje, które oddziałują na organizację. Wymiary otoczenia ogólnego według encyklopedii zarządzania [8] oraz Griffina to: wymiar ekonomiczny, wymiar polityczno-prawny, wymiar socjokulturowy lub inaczej społeczno-kulturowy, wymiar techniczny lub technologiczny, wymiar międzynarodowy. W przypadku większych przedsiębiorstw wymiar ten ma olbrzymi wpływ, ponieważ polskie przedsiębiorstwa nadal chętnie uczą się i podpatrują style zarządzania zagranicznych przedsiębiorstw [2, s. 77-79].

Organizacje mają swoje środowiska wewnętrzne. Są to obszary, na które przedsiębiorstwa mają stu procentowy wpływ. Na środowiska wewnętrzne składają się: właściciele, zarząd, pracownicy, fizyczne otoczenie pracy oraz kultura organizacji [2, s. 87-89, 179].

Wszystkie te wymiary, czynniki, środowisko i kultura wpływają pośrednio lub bezpośrednio na organizację, sprawiają, że zachodzą w niej zmiany. Czasem nieoczekiwane, nieodwracalne, niejednokrotnie na gorsze, a czasem zmiany te pozwalają profesjonalizować działalność i rozwinąć się na rynku usług. Tak było i w przypadku TU Compensa, której wyłącznym agentem była

osoba, z którą przeprowadziłam wywiad moich badań. Firma (a wraz z nią agenci i pracownicy), od powstania w 1990 roku, pod presją zmieniającego się otoczenia nieustannie poszerzała, rozwijała i dostosowywała swoją ofertę do zmieniającego się rynku. Na przykład w roku 1990 firma miała 8 przedstawicielstw, a w roku 2021 Compensa ma już 103 oddziały w całej Polsce, co czyni ją gigantem na polskim rynku ubezpieczeń.

W wywiadzie pogłębionym, który przeprowadziłam w trakcie badania, zadałam szereg pytań dotyczących tego, jak zmieniała się praca agenta na przestrzeni 30 lat pracy w zawodzie.

Wywiady są naturalną częścią naszego życia. Często sami oglądamy czy też czytamy w prasie wywiady z różnymi sławnymi osobami lub też sami stajemy się obiektem badań, np. podczas wizyty u lekarza czy spotkania z ankierem [3, s. 111].

Wywiad jest jedną z podstawowych metod gromadzenia danych, ale warto pamiętać o tym, iż jest to metoda zarezerwowana tylko do badań jakościowych. Mimo pozornej łatwości, przygotowanie dobrego wywiadu pogłębionego wymaga wiedzy, przygotowania i zadawania odpowiednich pytań oraz słuchania swojego rozmówcy [3]. Nie zawsze przeprowadzenie wywiadu jest proste, jak w moim przypadku, gdy rozmówcą była mi bliska osoba. Natomiast gdy prowadzony jest z osobą obcą, wówczas można natrafić na wiele barier. Rozpoczęcie dialogu nie należy do rzeczy łatwych. By wyjść ku drugiemu, czasem trzeba pokonać wiele przeszkód, mieć wiele cierpliwości, przezwyciężyć lęk, pozbyć się uprzedzeń, a także znaleźć język, który dla obu stron znaczy to samo - nie będzie językiem grupowym, językiem insynuacji, oszczerstwa, czy oskarżeń [1, s. 42-43].

Służą najczęściej do zbierania informacji użytecznych dla badacza, do swoistego „wyłuskania” cennych wiadomości z całego ogromu danych uzyskanych od badanego, do prowadzenia badań, poznawania obiektu badanego raz jego otoczenia. Pozwala on na poznanie zarówno sposobów myślenia, przeżywania, zwyczajów, gestów, jak i motywacji, systemów wartości, dominujących postaw badanych osób czy zbiorowości [5, s. 245-252].

W opinii Johna M. Johnsona wywiad pogłębiony ma stanowić interakcję zorientowaną na konkretny cel: zdobycie pogłębionych informacji i wiedzy, która dotyczy między innymi jaźni jednostki, przeżywanych doświadczeń, wartości i decyzji, a zatem zasadniczo różni się od zwykłej rozmowy [4, s. 104].

Wywiady mogą pomagać w rozpoznawaniu problemu, precyzowaniu problematyki porządkowaniu wątków badania czy wyznaczaniu tzw. wymiarów analizy. Są więc użyteczne szczególnie w badaniach eksploracyjnych.

Podczas wywiadu pogłębionego, dowiedziałam się, iż w roku 1991 ubezpieczenia były w Polsce czymś kompletnie nowym, a nasza rozmówczyni czytając w lokalnej prasie ofertę pracy jako agenta, nie spodziewała się, że będzie to jej praca aż do emerytury, tym bardziej, że wcześniej nie pracowała nawet na podobnym stanowisku. Nie miała jednak wyboru, ponieważ jako samotna Matka dwójki dzieci musiała pracować. W 1997 roku, z powodu zmiany przepisów, musiała przejść na działalność jednoosobową, co zrobiła bez strachu, ponieważ jest i zawsze była osobą odważną i silną. Od samego początku współpracy z TU Compensa, każdy agent jest zobowiązany do regularnych szkoleń i egzaminów. Prawo ubezpieczeniowe zmienia się nieustannie i firmy wprowadzają ciągle nowe produkty, by nadążyć za klientami. Szkolenia i rozwój to w tej branży obowiązek. Kolejnym milowym krokiem i ogromną zmianą była komputeryzacja i wprowadzenie obsługi elektronicznej. Był to koniec wypisywania ręczne polis. Agenci otrzymali również dostęp do skrzynek e-mailowych, co znacznie ułatwiło i przyspieszyło komunikację. W roku 2014 Compensa wprowadziła możliwość wystawienia polisy mobilnej, czyli internetowej. Początkowo klienci nie byli zainteresowani, ale z biegiem czasu i wraz z zwiększeniem dostępności do Internetu w Polsce, coraz bardziej przekonywali się, iż polisa mobilna jest wygodniejsza. Niestety, internet, który miał ułatwić pracę i przysporzyć klientów, z czasem spowodował ich spadek. Po 2012 roku jak grzyby po deszczu zaczęły pojawiać się strony z porównywarkami, multiagencję, a to sprawiało, iż coraz trudniej było pozyskać nowego klienta.

Przez te wszystkie lata zmieniło się dla Agenta bardzo dużo, od pisania polis i wniosków ręcznie, zbierania od klientów i przechowywania gotówki, rozliczania się z zebranej składki oraz druków, przez postęp motoryzacyjny (w roku 1991 po drogach jeździły głównie Wartburgi, Syreny i Fiaty), wzrost świadomości konieczności ubezpieczania się (powódź w 1997 i jej skutki), aż do możliwości płatności przelewem, nowych, coraz ciekawszych produktów ubezpieczeniowych (OC zawodowe, OC na zwierzęta domowe, cesje, leasingi). Lata 2000-2015 były „złotym czasem” dla ubezpieczeń oraz agentów, ale wraz rozwojem i zmianami rynku, po „wysyceniu się” nastąpiła powolna stagnacja. Czasy się zmieniają, a postęp i dostęp do informacji sprzyja konkurencyjności i zabija monopol. Narastająca konkurencja i działalność multiagencji osłabiły możliwości agentów wyłącznych, dotyczące rozszerzania ilości klientów raz zarobkowania. Firmy zaczęły obniżać prowizje oraz redukować koszty, by stać się bardziej konkurencyjnym dla klienta, by móc zaferować więcej za niższe stawki. Dodatkowo kursy i licencje na agenta stały się bardziej dostępne, co spowodowało wzrost liczby agentów ubezpieczeniowych jak i wzrost ilości osób wykonujących czynności agenta.

Mimo wszystko nasza rozmówczyni, o latach pracy jako agent mówi w wywiadzie: „Dzięki współpracy z TU Compensa posiadam dużą wiedzę z zakresu ubezpieczeń, prawa, wyceny pojazdów, rozszerzyłam swoje kompetencje, poznałam wielu ciekawych ludzi, stałam się bardziej otwarta i niezależna. Oprócz stabilizacji finansowej praca dała mi poczucie własnej wartości. Uważam, że wieloletnia praca przyniosła same profity, mimo iż jest to ciężka praca nie zamieniłabym jej na żadną inną i pomimo iż jestem na emeryturze, nadal z chęcią wykonuje tę pracę (...). Bazując na swoim długoletnim doświadczeniu, mogę powiedzieć, iż ubezpieczenia są i zawsze będą potrzebne, ważne i dają poczucie bezpieczeństwa, ale TU Compensa, jak każda firma ubezpieczeniowa „żyje” z klientów, a nie klienci z firmy, nie należy o tym zapominać. Problemem może być to, iż odszkodowania zawsze wypłacane są w kwotach minimalnych a niejednokrotnie kwota odszkodowania nie pokrywa wartości szkody. To nie jest

справiedliwe i czasem budzi niezadowolone, a klient niezadowolony, w obecnych, mocno konkurencyjnych czasach łatwo może odejść.

Kolejnym problemem jest konsekwentne obniżanie prowizji agentów, co sprawia, iż niejednokrotnie muszą szukać pracy dodatkowej. To sprawia, iż agenci nie czują się częścią organizacji i skoro mają zbyt małą prowizję to nie starają się zebrać większej składki. Są mało zmotywowani i często odchodzą do innej pracy. Ja ze swojej strony, zmieniałabym tę politykę na bardziej przyjazną klientowi, choć pewnie niekoniecznie opłacalną dla TU Compensa”.

Zatem, choć ma, jak każdy coś do zarzucenia swojemu pracodawcy, to jednak uważa 30 lat pracy dla TU Compensa za wartość dodaną, mimo emerytury nadal pracuje i utrzymuje dobre kontakty ze swoimi klientami.

3) WNIOSKI I SUGESTIE

Nasze otoczenie zmienia się latami, miesiącami, z każdą chwilą, czasem nawet z każdą sekundą. Inaczej te zmiany zachodzą w dziedzinach biotechnologii, medycyny, fizyki czy chemii - tutaj wręcz z prędkością sekund, ponieważ czasem do przełomowego odkrycia brakuje nam dosłownie sekundy lub minuty. Inaczej zmiany dzieją się w naszym życiu czy pracy. Otoczenie i warunki pracy Agenta Ubezpieczeniowego zmieniały się w ciągu lat, czasem miesiący, ale ostatecznie na przestrzeni 30 lat była to zmiana ogromna, wręcz o 180 stopni. Z formularzy wypisywanych ręcznie przez kalkę w domu klienta, do kilku kliknięć na ekranie smartfonu... Droga długa i bardzo ciekawa, jak sama praca Agenta. Rozmówczyni, moja mama, a jednocześnie nasz obiekt badań, bardzo miło wspomina lata pracy, docenia wartości dodane, poczucie niezależności oraz bezpieczeństwo finansowe, jakie jej, jako samotnej matce, dała praca Agenta wyłącznego dla TU Compensa. Jednakże zmiany, które zaszły w otoczeniu całej branży ubezpieczeń, nie są korzystne dla pracy Agentów. Faktem jest, iż znacznie ułatwiają pracę, pozwalają na łatwy i szybki kontakt z klientem, ale jednocześnie pozwalają na rozwój nowych, innych firm, dając klientom wolność wyboru, pozwalając na wybór spośród setek ofert.

Myślę, iż zmiany które zaszły i jeszcze zajdą, spowodują upadek i zniknięcie z rynku zawodu Agenta. Obsługa klienta zostanie przeniesiona do Internetu, lub na infolinię i już nie będzie konieczności osobistej wizyty u klienta.

BIBLIOGRAFIA

1. Bonowicz W., 2012, *Tischner*, PWN, Warszawa.
2. Griffin R.W., 2020, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydaw. Nauk, PWN, Warszawa.
3. Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. T.2. Metody i narzędzia*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa 2012.
4. Johnson J.M., 2002, *In-depth Interviewing*, [w:] J.F. Gubrium, J.A. Holstein (red.), *Handbook of Interview Research. Context & Method*, Thousand Oaks.
5. Nicpoń M., Marzęcki R., 2010, *Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych*, [w:] D. Mikucja-Wójtowicz (red), *Przeszłość - Teraźniejszość – Przyszłość. Problemy badawcze młodych politologów*, Libron, Kraków.
6. <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00120> [dostęp: 25.10.2021].
7. <https://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiębiorstwa> [dostęp: 25.10.2021].

NOWE SPOJRZENIE NA ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI MIASTA NA PRZYKŁADZIE OŚRODKA SPORTU I REKREACJI W WĄGROWCU

Patrycja Walerowska,

Studentka I roku studiów magisterskich, Gnieźnieńska Szkoła
Wyższa Milenium, Polska

dr Peter Odrakiewicz,

Director Global Partnership Management Institute, Adiunkt
Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska, Visiting Professor
US and EU

dr Mykola Orlykovskiy,

PhD in Economics, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium,
Polska, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine

1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ

Artykuł jest swoistą konsekwencją tego, czym zajmowałam się zawodowo przez ponad rok. Czas spędzony w Ośrodku dał możliwość stykania się z różnymi ludźmi, którzy są zdolni poświęcać swój czas na uprawianie sportu i nie byli to tylko zawodowi sportowcy, ale także osoby, które spędzały czas rekreacyjnie. Odbyte praktyki zawodowe, staże oraz praca na różnych stanowiskach przyczyniły się do zgłębienia zagadnień związanych, w pierwszej kolejności ze zjawiskiem sportu i rekreacji, które było bez wątpienia w fazie rozwoju, niestety obecnie tendencja ta maleje. Powierzchnowych odpowiedzi przyczyn spadku aktywności fizycznej i rekreacji wśród ludzi jest wiele, natomiast najpoważniejszą z nich jest bez wątpienia pandemia COVID-19. Warto jednak zgłębić się w temat i spróbować odnaleźć rzeczywiste przyczyny obecnej sytuacji w jakiej znalazł się Ośrodek Sportu i Rekreacji w Wągrowcu.

Pierwszym krokiem do próby rozstrzygnięcia, tak postawionej kwestii okazało się przyjęcie właściwej perspektywy ośrodka sportu i

rekreacji, bez względu na miejsce w schemacie organizacyjnym (o ile nie jest bytem samodzielnym, prywatnym) danej instytucji sportu, jest przecież instytucją samą w sobie, którą należy również zarządzać. To stanowisko doprowadziło do poszukiwań problematyki zarządzania instytucjami sportu i rekreacji, a ośrodek sportu i rekreacji jest takim bez wątpienia. Należy oczywiście pamiętać, że tego typu obiekt w niewielkim miasteczku to również instytucja sportu, czyli pokojowe współzawodnictwo uczestników, którzy rywalizują między sobą w zawodach indywidualnych lub zbiorowych na określonych zasadach. Rywalizacja między osobami biorącymi udział w zawodach odbywa się zgodnie z zasadami i uczciwie wobec pozostałych uczestników, zgodnie z zasadami fair play. Sport ma na celu poprawienie naszej kondycji fizycznej oraz psychicznej lub osiąganie coraz to lepszych wyników sportowych na różnych poziomach [3, s. 78-82, 169]. W polskim prawie słowo sport zostało wyjaśnione w Ustawie z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie [6, art. 2, ust. 1], w następujący sposób: „sportem są wszelkie formy aktywności fizycznej, które poprzez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach” [6, art. 2, ust.1]. Nie ma jednoznacznej definicji ośrodka sportu i rekreacji, w związku z tym konieczne było rozbicie poszczególnych definicji takich jak: sport (wyjaśniony powyżej) oraz: rekreacja. Słowo to pochodzi z języka łacińskiego, w którym to oznacza powrót do sił, zdrowia – recreatio (od recreo – pokrzepić, ożywić, odnowić). Rekreację, przyjmując jako formę aktywności, można podzielić ją na: **bierną**, która polega na wstrzymywaniu się od różnorodnej aktywności fizycznej i umysłowej np. masaże czy opalanie się; **czynną**, wymagającą od nas wszelkiej aktywności fizycznej (np. bieganie, jazda na rowerze) oraz psychicznej, np.: rozwiązywanie krzyżówek lub gra w szachy [2, s. 11-21].

Klientami na rynku rekreacyjnym będziemy nazywać osoby, które korzystają z dostępnej oferty przedstawionej przez organizację. Klient to podmiot ekonomiczny, który jest aktywnie lub orientacyjnie zainteresowany dobrem lub usługą. Najczęstszym

powodem dla którego klienci korzystają z zajęć rekreacyjnych jest na pewno poprawa aktywności fizycznej, potrzeba bycia aktywnym, uprawianie sportu dla przyjemności, chęć poznawania nowych ludzi i wspólne spędzanie czasu na rekreacji oraz pewnego rodzaju moda na bycie aktywnym fizycznie [5, s. 29].

Zarządca obiektu sportowego, w tym przypadku dyrektor odpowiada za realizację celów i zakresów działań obiektu określonego w dokumentach statutowych. Posiada on kompetencje, umiejętności i wiedzę niezbędną do prowadzenia obiektu sportowego. Do jego głównych celów należą: a) zachęcanie, propagowanie i wprowadzanie działań z zakresu sportu, turystyki, rekreacji i aktywności turystycznej na terenie obiektu; b) dostosowywanie potrzeb mieszkańców w sferze kultury fizycznej, rekreacji oraz sportu; c) czynna i aktywna współpraca z organizacjami pozarządowymi, wspólna realizacja planów i programów z zakresu sportu, rekreacji, kultury fizycznej i turystyki. Dyrektor obiektu, na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez właściciela obiektu (Burmistrza Miasta Wągrowiec), reprezentuje podmiot na zewnątrz, wynajmuje, wdzierżawia lub w inny sposób udostępnia lokale mieszczące się na terenie Ośrodka.

Klienci, będąc na terenie ośrodka sportu i rekreacji, korzystają z obiektów nazywanych zespołem niezależnych zwartych budynków oraz urządzeń terenowych, które przeznaczone są do celów rekreacyjnych i sportowych, czyli indywidualnego lub zbiorowego usprawniania kondycji fizycznej oraz czynnego wypoczynku, a także rozrywki. Wśród nich można wymienić m.in.: hale sportowe, stadiony, lodowiska, korty tenisowe, baseny pływackie, sale gimnastyczne. W Polsce większość obiektów ma charakter publiczny i należy pośrednio lub bezpośrednio do samorządów lokalnych miast i gmin. Mniejsza część obiektów należy do podmiotów prywatnych (osoby fizycznej lub przedsiębiorstwa), a także innych organizacji sportowych lub klubów. Niesie to za sobą różnice w głównych celach obiektów sportowych. Jeśli chodzi o obiekty samorządowe główny nacisk kładzie się przede wszystkim na społeczność lokalną i przychylenie się do jej potrzeb. Natomiast podmioty prywatne dążą do działań komercyjnych.

Obiekty sportowe stanowią samodzielne jednostki organizacyjne prowadzone w formie zakładu budżetowego miasta lub gminy na podstawie uchwały w sprawie powołania danej jednostki, a także statutu nadanej przez radę miasta lub gminy. Inną formą prowadzenia obiektu jest jednostka budżetowa. Jednostka ta odprowadza swoje dochody na rachunek dochodów budżetu miasta, natomiast wydatki pokrywa bezpośrednio z budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Podmiot funkcjonuje na podstawie statutu, który określa w szczególności nazwę firmy, jej działalność, siedzibę, natomiast podstawę jej gospodarki stanowi plan finansowy, czyli plan dochodów i wydatków. Zakład budżetowy tylko w pewnej części finansowany jest z budżetu miasta lub gminy, pozostałą część musi wypracować sam lub pozyskać fundusze „z zewnątrz”. Obiekt sportowy działający lokalnie dąży do pozyskania jak największej liczby klientów nie tylko z danej jednostki terytorialnej lub jednostek sąsiadujących, ale także zachęca do korzystania ze swoich atutów i obiektów osoby uprawiające czynnie sport z całej Polski. W tym celu organizowane są m.in.: kolonie, półkolonie, zawody tenisowe lub żeglarskie, sparingi piłkarzy, mecze na szczeblach lokalnych i wyższych oraz lokalne imprezy, np.: koncerty, zawody taneczne [1, s.155-159].

Celem napisania artykułu jest określenie stanu aktywności fizycznej i rekreacji w mieście Wągrowiec oraz przedstawienie możliwych rozwiązań dotyczących zarządzania oraz pożądanych zmian w tym zakresie.

2) GŁÓWNY MATERIAŁ

Ankieta przeprowadzona została na klientach oraz osobach korzystających rekreacyjnie z Ośrodka Sportu i Rekreacji w Wągrowcu. Badanie przeprowadzono elektronicznie oraz osobiście. Respondenci wypełnili łącznie 30 ankiet. Ankietowani to osoby powyżej 18 roku życia, regularnie korzystający z obiektów Ośrodka Sportu i Rekreacji. Dla wszystkich ankieta miała ten sam schemat i zawierała 24 pytania.

Wiek respondentów przedstawia się następująco (**Tab. 1.**)

Tab. 1. Wiek respondentów

18-20 lat	5	16,7%
21-30 lat	10	33,3%
31-40 lat	7	23,3%
41-50 lat	4	13,3%
51-powyżej	4	13,3%

Źródło: badania własne.

Głównym problemem badawczym jest modernizacja oraz rozwój i unowocześnienie obiektu oraz możliwe zmiany jakie mogą nastąpić w Ośrodku Sportu i Rekreacji w Wągrowcu.

Na pytanie: „Czy według Pana/Pani Ośrodek Sportu i Rekreacji wymaga modernizacji obiektu?” respondenci zaznaczali odpowiedzi: *tak* lub *nie* (Tab. 2.).

Tab. 2. Konieczność modernizacji Ośrodka Sportu i Rekreacji w opinii ankietowanych

Tak	23	76,7%
Nie	7	23,3%

Źródło: badanie własne.

Ponad połowa ankietowanych, bo aż 76,7% opowiedziało się za zmianami i konieczną modernizacją Ośrodka. Zaznaczając odpowiedź: *tak*, uzupełniali ją o podanie nazw obiektów wymagających modernizacji i uzasadnienie. Możliwa była dowolna liczba wskazań. Wśród osób, które podzieliły się swoją opinią, najczęściej wskazało na *wygląd zewnętrzny ośrodka* (8) oraz *pokoje hotelowe* (8). Na drugim miejscu uplasowały się: *główny hol* (3), *hala sportowa* (3) oraz *siłownia plenerowa* (3). Pojedyncze głosy zostały oddane na korty tenisowe, salę gimnastyczną, szatnie, obiekty lekkoatletyczne oraz boiska.

Najczęściej sugestie dotyczyły wymiany sprzętu, który jest stary, zużyty i jest go niewystarczająca liczba (piłki, rakiety do tenisa), wymiany krzesełek na hali sportowej. Część ankietowanych zwróciła uwagę na pokoje hotelowe, które są zniszczone przez dzieci i młodzież, przyjeżdżającą do Ośrodka na sparingi, kolonie czy

półkolonie. Dodatkowo zwrócono uwagę na brak miejsca zabaw dla dzieci dostosowanego do różnego wieku z miejscem dla opiekunów.

„Czy według Pana/Pani Ośrodek Sportu i Rekreacji posiada odpowiednią ilość sprzętu do ćwiczeń?” (Tab. 3.) – to kolejne pytanie, na które odpowiadali ankietowani.

Tab. 3. Opinia ankietowanych na temat odpowiedniej ilości sprzętu do ćwiczeń.

Tak	14	46,7%
Nie	16	53,3%

Źródło: badanie własne.

Według ponad połowy ankietowanych jest niewystarczająca liczba sprzętu do ćwiczeń. Braków w sprzęcie można doszukiwać się w kradzieżach, zniszczeniach, aktach wandalizmu zarówno osób przyjeżdżających do Ośrodka, jak i wśród mieszkańców Wągrowca i okolic.

Wszyscy ankietowani uważają, że rezerwacje obiektów sportowych przez internet to dobry pomysł, szczególnie teraz w czasie pandemii COVID-19. Obecnie rezerwacji dokonuje się telefonicznie bądź mailowo. Niekiedy jest to utrudnione ze względu na to, że telefon nie zawsze jest odbierany, e-maile nie są odczytywane na czas. Problem tkwi w zbyt małej liczbie pracowników Ośrodka (zdanie podziela 56,7% badanych), pracowników administracji oraz braku stałej osoby w recepcji. Należałoby także aktualizować stronę internetową ośrodka (brak bieżących, aktualnych informacji). Zdecydowana większość osób oceniła pracowników OSiR-u za rzetelnych i profesjonalnych na swoich stanowiskach (zadowolonych było 86,7% badanych).

Również wszyscy respondenci opowiedzieli się za tym, aby była organizowana większa liczba ogólnopolskich imprez sportowych na terenie Ośrodka Sportu i Rekreacji. Dobrym rozwiązaniem byłyby nowe pomysły na organizację imprez sportowych. Dzięki takim widowiskom do Wągrowca przyjeżdżałoby więcej turystów i sportowców, co przełożyłoby się na promocję naszego miasta. Niepokojące jest to, że 33,3% ankietowanych nie czuło się bezpiecznie na imprezach masowych dotychczas organizowanych (Tab. 4.).

Tab. 4. Bezpieczeństwo na imprezach masowych według opinii ankietowanych

Tak	20	66,7%
Nie	10	33,3%
Nie	16	53,3%

Źródło: badanie własne.

21 z 30 ankietowanych wskazało, na atrakcyjność krajobrazu wokół obiektu. Dookoła Ośrodka znajduje się las i jezioro, które zachęcają do długich spacerów, korzystania ze sprzętu wodnego, możliwości wypożyczenia rowerów miejskich i korzystania z licznych ścieżek rowerowych. Minusem jest na pewno umiejscowienie Ośrodka przy głównej, ruchliwej ulicy Wągrowca.

Klienci zapytani o to: „Czy pokoje noclegowe w Ośrodku Sportu i Rekreacji są wystarczająco duże, aby osoby korzystające z noclegu czuły się swobodnie?” odpowiedzieli w 70 % , że spełniają ich oczekiwania, natomiast 30% nie czuje się w nich komfortowo.

Na pytanie: „Czy uważa Pan/Pani, że główny hol jest na tyle duży, żeby grupy zorganizowane mogły swobodnie korzystać z usług Ośrodka Sportu i Rekreacji?” respondenci udzielili następujących odpowiedzi (Tab. 5.):

Tab. 5. Opinia ankietowanych dotycząca swobodnego korzystania z głównego holu w Ośrodku Sportu i Rekreacji.

Czasami jest tłok	19	63,3%
Pomieszczenie jest wystarczająco duże	6	20%
Często jest tłok	5	16,7%

Źródło: badania własne.

Główny hol nie jest zbyt duży, więc przy większej liczbie grup zorganizowanych, przybyłych do Ośrodka w tym samym czasie, zdarza się, że robi się zbyt tłoczno.

Kolejnym problemem badawczym, poruszonym w artykule, jest ocena warunków uprawiania sportu i rekreacji wśród

mieszkańców oraz klientów Ośrodka Sportu i Rekreacji i zmiany jakie nastąpiły w czasie pandemii COVID-19.

Na pytanie: „Czy uprawia Pan/Pani jakiś rodzaj aktywności fizycznej o charakterze sportowym lub rekreacyjnym?” (Tab. 6.) – respondenci udzielali odpowiedzi: *tak* lub *nie*.

Tab. 6. Aktywność sportowa respondentów

Tak	26	86,7%
Nie	4	13,3%

Źródło: badania własne.

Większość ankietowanych odpowiedziała, że uprawia sport lub aktywność fizyczną o charakterze rekreacyjnym. Wyniki cieszą tym bardziej, iż przyszło nam żyć w czasach pandemii, zamkniętych klubów sportowych, siłowni, klubów fitness, ośrodków sportu i rekreacji itp. Pomimo tego nasi mieszkańcy nie zrezygnowali ze sportu i dbają o swoje zdrowie i aktywność fizyczną w każdym wieku.

Respondenci zapytani o częstotliwość korzystania z obiektów sportowych na terenie Ośrodka Sportu i Rekreacji odpowiedzieli następująco: (Tab. 7.):

Tab. 7. Częstotliwość korzystania z obiektów sportowych na terenie Ośrodka Sportu i Rekreacji przez ankietowanych

Nie korzystam	8	26,7%
Rzadziej niż raz w miesiącu	8	26,7%
Raz na tydzień	6	20%
Kilka razy w tygodniu	4	13,3%
2-3 razy w miesiącu	4	13,3%

Źródło: badania własne.

Większość badanych korzysta jednak z obiektów sportowych, ale niezbyt często. Na zadane pytanie odnośnie z jakich obiektów korzystają najczęściej (możliwość wyboru kilku odpowiedzi) największym zainteresowaniem cieszyły się *siłownia plenerowa* (36,7%) oraz *lodowisko* (30%). Z siłowni można korzystać bez

większych przeszkód i wśród mieszkańców Wągrowca cieszą się one dużym zainteresowaniem oraz lodowisko, które cieszy się dużą popularnością wśród dzieci i młodzieży. Na kolejnych miejscach uplasowały się kolejno z wynikiem 23,3% *boisko do piłki nożnej* oraz *siłownia, korty tenisowe* (16,7%), wynik 13,3% uzyskały *pas rekreacyjny wyposażony w stół do gry, boisko wielofunkcyjne z bieżnią* oraz *hala sportowa*. *Obiekty lekkoatletyczne* oraz *stadion z boiskiem z naturalną nawierzchnią* (oba po 10%), *boisko do koszykówki* (6,7%), *boisko do piłki siatkowej plażowej* oraz *sala gimnastyczna* (po 3,3%), a zerową liczbę procent uzyskało *boisko do piłki siatkowej*.

U większości ankietowanych (17 osób) występują ograniczenia związane z korzystaniem z obiektów sportowych na terenie Ośrodka. Problemów można doszukiwać się głównie w panującej pandemii COVID-19, co przedstawia tabela poniżej (Tab. 8.).

Zadawalający jest także wynik, bo aż 60% ankietowanych zapewniło, iż nie zrezygnowało z uprawiania sportu w czasie pandemii. W związku z tym, na kolejne pytanie otwarte odnośnie jaką aktywność fizyczną uprawiałeś w czasie COVID-19 zdecydowana większość (33,3% respondentów) odpowiedziała: *ćwiczenia w domu (domowa siłownia)*.

Tab. 8. Ograniczenia związane z korzystaniem z obiektów sportowych w opinii ankietowanych

Pandemia COVID-19	8	26,7%
Nie mam żadnych ograniczeń w korzystaniu z obiektów sportowych	6	20%
Brak czasu	6	20%
Problemy zdrowotne	4	13,3%
Zbyt duża odległość	3	10%
Nie mam potrzeby korzystać z obiektów sportowych	2	6,7%
Zbyt wysokie koszty	1	3,3%
Obiekty nie spełniają moich oczekiwań	0	0%

Źródło: badania własne.

Dużym powodzeniem cieszyła się także jazda na rowerze oraz spacer (13,3%). Pojedyncze odpowiedzi uzyskały także piłka nożna, bieganie, joga.

21 z 30 osób nie korzystało z noclegu w Ośrodku Sportu i Rekreacji w czasie pandemii. Liczba osób korzystających z noclegu w Ośrodku Sportu i Rekreacji przedstawia się następująco: w 2019 roku 2429 osób; w 2020 roku 1231osób. To o 1198 osób mniej w 2020 roku względem roku 2019. Główną przyczyną spadku jest pandemia oraz związane z nią obostrzenia. Doszukiwać się również można przyczyn w silnej konkurencji jakimi są pobliskie hotele oraz ośrodki oraz lepsze warunki tam panujące. Poprawa może nastąpić dopiero wtedy kiedy uda nam się zwalczyć chorobę oraz poprawi się jakość świadczonych usług przez Ośrodek Sportu i Rekreacji.

3) WNIOSKI I SUGESTIE

Pierwszy wniosek jaki nasuwa się po przeprowadzeniu ankiety, to zbyt niski budżet na ciągłą poprawę stanu ośrodka, w którym przebywa w sezonie kilkadziesiąt grup oraz klientów indywidualnych. Brak środków jest także na zatrudnianie nowych pracowników, którzy swoim zaangażowaniem i pracą poprawiliby sytuację w obiekcie.

Problemem często wskazywanym przez ankietowanych były zniszczone i zaniedbane pokoje hotelowe oraz braki w sprzęcie do ćwiczeń i jego zużycie. Jediną możliwością poprawy tego stanu są dotacje unijne. Sytuacja pandemiczna oraz zeszłoroczne obostrzenia, które obowiązywały do połowy tego roku sprawiły, że Ośrodek praktycznie przestał zarabiać. Nieliczne grupy zdecydowały się przyjechać w okresie letnim na zgrupowania oraz kolonie. Należałoby wyszukać zatem programy, w których Ośrodek Sportu i Rekreacji mógłby wziąć udział oraz pozyskać owe dotacje. Warto byłoby też zmienić sposób planowania budżetu, tak aby wyodrębnić z niego ewentualny wkład własny wymagany do otrzymania dotacji.

Dobrym pomysłem byłoby zgłosić Ośrodek do Budżetu Obywatelskiego, w którym to mieszkańcy danego miasta tworzą jego budżet, tym samym współdecydując o wydawaniu publicznych

pieniędzy na wybrane przez siebie inwestycje. Lodowisko oraz pozostałe obiekty sportowe były nieczynne przez dłuższy czas, co jednak nie przeszkodziło, aby ćwiczyć w domu i dbać o swoje zdrowie i kondycję fizyczną. Warto wspomnieć, że rowery miejskie w Wągrowcu cieszyły się dużym zainteresowaniem mieszkańców. Dlatego tym bardziej cieszy, że w czasach zdalnej nauki i pracy ćwiczyliśmy, czy to w domu, czy jeżeli była taka możliwość na świeżym powietrzu. Przy aktualnych obostrzeniach panujących w kraju Ośrodek Sportu i Rekreacji na nowo zaczął przyjmować gości oraz organizować różnego rodzaju zawody sportowe dla dzieci, młodzieży oraz dorosłych. Ponownie organizowane są mecze na hali sportowej m.in. piłki halowej i nożnej, oczywiście przy ograniczonej liczbie osób na trybunach. Lepiej funkcjonuje strona Ośrodka Sportu i Rekreacji na Facebooku. Na bieżąco wstawiane są nowe posty z aktualnych zawodów, meczy oraz zgrupowań na terenie Ośrodka.

Na pewno zachęca to potencjalnych klientów do skorzystania z możliwości jakie daje to miejsce. Hotel działa, ponownie przyjmując gości noclegowych, aby usprawnić jego pracę. W okresie letnim, kiedy to gości jest najwięcej, zatrudniono osobę do pracy w recepcji hotelu. Bez problemu można było zarezerwować pokój oraz skorzystać z informacji turystycznej, jeżeli zachodziła taka konieczność. Ośrodek Sportu i Rekreacji na nowo zaczął tętnić życiem, pomimo trwającej pandemii i obostrzeń, które należy przestrzegać w miejscach publicznych, chętnych i spragnionych aktywności fizycznej i rekreacyjnej jest jeszcze więcej.

LITERATURA

8. Cieślowski K., Kantyka J., 2014, *Współczesne obiekty sportowe jako podmioty na rynku turystyki biznesowej w Polsce*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1, s. 155-159.
9. Maciąg J., Kantyka J., Praweńska-Skrzypek G., 2018, *Zarządzanie jakością usług rekreacyjnych w mieście i gminie*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
10. Nowocien J., 2019, *Pedagogika sportu*, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego, Warszawa.

11. Raczkowski K., Mikułowski W., 2013, *Specyfika i zakres definiowania zarządzania publicznego*, w: *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, A. Noworól (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 13, cz. 3, Łódź, s. 11-22, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-13-3.pdf> [dostęp: 03.11.21].
12. Skowron S., 2013, *Klient w sieci organizacyjnej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
13. Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010, nr 127, poz. 857 ze zm., art. 2, ust.1.
14. <https://www.gov.pl/web/koronawirus/aktualne-zasady-i-ograniczenia> [dostęp: 20.10.2021]

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ ДІДЖИТАЛ- МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОМИСЛИВСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Кравчук І. І., д.е.н., професор,
Борисевич В. В., магістрант
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Актуальними трендами управління розвитком соціально-економічних систем є діджиталізація процесів, технологій, координацій, що зумовлює необхідність формування та використання нових механізмів впорядкування організаційних дизайнів в просторі і часі та швидкої адаптації до змін. Основними проблемами управління знаннями в організаціях є уповільнений перехід від традиційних систем координації до креативного менеджменту, який забезпечує постійний приріст організаційних знань; низький рівень мотивації інтелектуалізації та діджиталізації як основи висококомпетентісного розвитку персоналу; недостатність візуалізації практик ефективних стейкхолдерських комунікацій на засадах діджиталізації.

Мета дослідження – обґрунтування моделі управління знаннями та пропозиції розвитку системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства.

Проблеми організації мисливського туризму в Україні досліджуються І. Делеганом, А. Дуровичем, Н. Коржем, М. Корольом, Є. Кравчинською, Е. Кульчицькою, А. Требухом у площинах: формування туристичних регіональних систем, розвитку локацій економічного зростання сільських територій, становлення інтегрованих соціо-економіко-еколого-територіальних анклавів як інвестиційних реципієнтів, середовища локального бізнесу та економічного розвитку сільського соціуму, експортного потенціалу сфери туристичних послуг. Спеціальних досліджень потребують питання діджиталізації управління знаннями в системах менеджменту лісомисливських господарств.

Основний матеріал. Лісомисливські господарства України є державними організаціями, до видів діяльності яких відноситься

відлов і полювання (та надання послуг в цих галузях), лісозаготівлі, технічні послуги в лісоводстві, а основними цілями їх діяльності є захист, збереження й відновлення флори і фауни та екологічної стабільності лісів, формування соціо-економіко-еколого активних рекреаційних зон. До сприятливих чинників активізації можливостей економічного зростання сільських територій, розвитку зеленого туризму, формування систем інтегрованого локального бізнесу, зокрема в сфері мисливського туризму, віднесено розвиток проєктної, грантової підтримки підприємництва. Це зумовлює необхідність створення системи організаційних знань щодо накопичення знаннєвого активу та трансформацію його в організаційний продукт (послугу з мисливського туризму).

До інноваційних моделей управління знаннями в організації, на думку дослідників, відносяться: модель креативного управління інформацією, комплексна модель «делегування повноважень-компетентностей», діджитал-архітектура організаційного проєкту [1, с. 1375; 2, с. 281-283]. В сенсі означеного, до методичних аспектів формування моделі управління знаннями лісомисливського господарства слід віднести: оцінку потєнциалу знань (здійснює керівник на засадах моніторингу індивідуальних знаннєвих потенціалів персоналу), оцінку ступеню готовності персоналу до виконання нестандартних завдань (оцінює керівник з проєкцією на ймовірний розподіл завдань для впровадження змін), здійснення креативного управління з використанням технології тайм-менеджменту, розробка моделей систем діджитал-менеджменту, адаптованих до умов конкретного лісомисливського господарства.

Сучасні аспекти досліджень розвитку діджитал-менеджменту в мисливському туризмі стосуються, в основному, розвитку діджитал-комунікацій у стейкхолдерському середовищі, формування спеціалізованих контентів сайтів, індивідуалізації діджитал-контактів в системі інтегрованих координацій тощо [3]. Пропонується алгоритм розвитку системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства з використанням механізмів управління знаннями: 1) самоусвідомлення керівника в необхідності досягнення цілей створення та підтримання архітектури діджитал-менеджменту (оперативна організація трансформації матеріальних та знаннєвих ресурсів, зокрема, створення та підтримання сайту організації, сторінок у соціальних мережах, фіксація змін діджитал-контактного профілю організації), що потребує спеціальних координацій моніторингу

стейкхолдерського середовища та аналізу його результатів; 2) розвиток системи моделювання технологій мисливських послуг з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів; 3) впровадження механізмів он-лайн замовлень та розрахунків за послуги з використанням традицій он-лайн торгівлі.

Основною передумовою формування системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства є організаційний потенціал, що включає й ресурс управління знаннями в умовах швидкозмінного середовища та потреби постійної адаптації до нього на засадах прийняття й реалізації креативних управлінських рішень з виконанням комплексу управлінських функцій, орієнтованих на удосконалення знаннєвих активів стейхлдерів, зокрема, локальних – сільського соціуму, керівництва ОТГ, підприємств.

Висновки та пропозиції. З метою подолання проблем уповільненого переходу від традиційних систем координації до креативного менеджменту, низького рівня мотивації інтелектуалізації та діджиталізації процесів розвитку мисливських дестинацій на сільських територіях, доцільно формувати системи діджитал-менеджменту на засадах сучасних технологій управління знаннями та з урахуванням можливостей адекватної оцінки й використання знаннєвого потенціалу лісомисливського господарства із перспективою створення інтегрованої локальної рекреаційної агломерації, що сприятиме економічному зростанню сільського соціуму.

Список використаної літератури

1. King W. R. An integrated architecture for the effective knowledge organization. *Journal of Knowledge Management*. 2008. № 12(2). P. 1367–1380.
2. Kylaheiko K., Jantunen A. Value of knowledge – technology strategies in different knowledge regimes. *International Journal of production economics*. 2008. vol. 131. P. 273-287.
3. Кравчук І. І., Кравчинська Є. В. Інтеграційні аспекти екологічного менеджменту лісомисливських господарств. Ефективна економіка. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8376> (дата звернення: 27.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.20.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОПІДПРИЄМСТВАХ

Калінін А. М. , к.пед.н., доцент,
Беспалов В. Е., магістрант,
*Центральноукраїнський інститут МАУП,
м. Кропивницький, Україна*

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасний стан ринкової економіки характеризується нестабільністю соціально-економічних процесів. Підтримання функціонування та подальший розвиток підприємств вимагає його адаптації до постійних змін як макро-, так і мікросередовища. Основними чинниками такого розвитку є стратегічні аспекти діяльності. На нинішньому етапі глобальних змін та економічних криз для забезпечення успішного функціонування вітчизняних аграрних підприємств особливого набуває стратегічне визначення шляхів розвитку, відстеження та передбачення ринкових змін, орієнтація на стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі.

Дослідженням проблем, пов'язаних зі стратегічним управлінням та розробкою корпоративної стратегії підприємств, займалися багато науковців, зокрема основи теорії обґрунтували у своїх працях всесвітньо відомі І. Ансофф, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, сучасні питання формування стратегії підприємства оновлено у працях таких вітчизняних вчених, як М. Бутко, І. Ігнат'єва, О. Сумець тощо. Однак, незважаючи на широке коло досліджень, підходи економістів щодо розробки стратегій розвитку вітчизняних підприємств агробізнесу є недостатньо опрацьованими та не враховують специфіки їх функціонування, зумовленої як внутрішніми чинниками, так і макрофакторами.

Основний матеріал. Основним завданням агробізнесу є задоволення національного попиту на продовольство (для внутрішнього споживання та експорту) та виробництво високоякісної продукції з достатніми вартісними параметрами, щоб забезпечити підприємству розширене відтворення на основі відповідних типів розвитку.

Сучасний етап функціонування агропромислових

підприємств відзначається зростанням необхідності формування шляхів стратегічного розвитку, що забезпечить довгострокове стійке економічне зростання. Стратегічні аспекти діяльності підприємства в таких умовах набувають особливого значення, тому що менеджмент господарської діяльності не обмежується лише поточними рішеннями. На думку І. Бланка, «...на сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлює необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і вимогам зовнішнього середовища, що змінюються» [1, с. 84].

Для підприємств аграрної галузі найактуальнішим буде підхід до стратегічного менеджменту, як до сукупності елементів – мета, планування, аналіз, завдання, організація, мотивація, контроль, комунікація, прийняття рішення, оцінка – яка направлена на реалізацію концепції стратегічного розвитку агропромислового підприємства. Результативність управлінської стратегії досягається за умов дотримання процесу її здійснення, який містить наступні етапи: розробка місії; визначення мети підприємства; аналіз та оцінка макросередовища і мікросередовища; визначення сильних та слабких сторін організації; оцінка стратегічних альтернатив; вибір стратегії діяльності; впровадження стратегії; оцінка результатів впровадження.

Основними чинниками, що впливають на формування корпоративної стратегії, є: суспільство, політика, закони та правила; привабливість галузі та умови конкуренції; конкретні ринкові можливості та загрози; сильні та слабкі сторони організації, конкурентні переваги, динамічні можливості, особисті амбіції, філософія бізнесу та етика менеджера; цінності та культура компанії. Діагностуючи тип розвитку аграрного бізнесу, необхідно враховувати стан та масштаби сільськогосподарських угідь, робочої сили та основних фондів.

В умовах кризи очевидно, що економічний розвиток країни залежить від рівня інноваційної активності кожного окремого підприємства, яке принципово переносить свою увагу на використання передових технологій, поетапну організацію та прийняття управлінських рішень. Таким чином, тип інноваційного розвитку є головним фактором довгострокового успіху агробізнесу

і, отже, головним фактором розвитку країни в цілому.

За умов стабільної економіки вдалий вибір корпоративної стратегії управління діяльністю агропідприємств забезпечує досягнення ними поставлених цілей, але економічна криза останніх років вимагає від підприємств також максимальної гнучкості та здатності швидкої адаптації до економічних змін.

Висновки та пропозиції. Отже, стратегічне управління агробізнесом є дуже ефективним способом забезпечення його довгострокового розвитку. Однак через особливості сільськогосподарського виробництва та відсутність способу оцінки типів розвитку підприємств воно дійсно застосовувалося лише до невеликої кількості компаній, причому перевагами останніх було поточне ситуаційне управління, без можливості зосередитись на майбутньому. Корпоративна стратегія розвитку агробізнесу повинна враховувати значну складність, особливо спричинену особливостями сільського господарства, зокрема: для досягнення результатів компанія покладається на природні та кліматичні умови; необхідність одночасного розвитку декількох галузей технології та організація виробництва, які дуже різні, але пов'язані між собою за результатами; доступність територій сільськогосподарських підприємств та їх економічних партнерів для третіх сторін, а також необхідність докладати більше зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, а також вирощених культур; необхідність залучати сезонних працівників і стикатися з труднощами управління (часто посилюється низькою кваліфікацією таких працівників); залежність ресурсів від глобальних цін на ресурси та продукцію.

Список використаної літератури

1. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАПОРУКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шматенко Р.М.,
науковий співробітник відділу інноваційного провайдингу
та сільськогосподарського дорадництва,
*Інститут сільського господарства Північного Сходу
Національної академії аграрних наук України*

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасний стан вітчизняної економіки в умовах постійної мінливості факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища спонукає сільськогосподарських товаровиробників до пошуку своєчасних та ефективних методів реагування на розвиток кризової ситуації та її впливу на здійснення власної виробничо-господарської діяльності. Тому проблема пристосування аграрних підприємств до постійних змін оточуючого середовища є об'єктивною реальністю, яка спонукає до необхідності впровадження адаптивного управління шляхом застосування гнучкого комплексного інноваційно спрямованого економічно-ефективного ринкового інструментарію.

Особливості практичного застосування адаптивного управління підприємством є об'єктом досліджень низки вітчизняних та зарубіжних вчених, вагомі результати яких відображені у результатах досліджень Стец І., Тімінського О., Аубакірової Г., Кудлаєнко С., Морочковської І. та інших.

Основний матеріал. В сучасній економічній літературі дотепер відсутня узагальнена спільна позиція науковців щодо визначення поняття «адаптація», яка ототожнюється з такими її проявами, як пристосування, перебудова, еволюція тощо.

І.І. Стец [1, с. 300] при розгляді даного поняття виокремлює три основні підходи:

1) адаптація як рівень пристосованості підприємства до ринкових форм господарювання на перших етапах ринкових

перетворень – розуміння адаптації як швидкої зміни форми власності, повної економічної відособленості, вільного виходу на зовнішні ринки, самостійності у плануванні, виробництві і реалізації конкурентоспроможності продукції, прагненні до максимізації прибутку і зменшенні витрат, ліквідації збиткових виробництв, оптимізації чисельності персоналу тощо;

2) «виживання» підприємства у період економічного спаду й різкого обмеження економічних функцій держави, яка у ринкових умовах перестала бути регулювальником і координатором діяльності підприємств, основним споживачем їхньої продукції та інвестором;

3) засвоєння й упровадження нових методів здійснення виробничо-фінансової діяльності підприємства у принципово іншому, постійно змінному внутрішньому і зовнішньому середовищі, пристосування до умов існування і діяльності.

Отже, адаптацію можна вважати процесом пристосування підприємства до впливу мінливих чинників оточуючого середовища шляхом застосування комплексної системи організаційно-економічних, соціальних та інших заходів з метою забезпечення стійкого ефективного функціонування підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Тобто, сукупність застосованих методів і заходів, для яких характерна здатність своєчасно та ефективно реагувати на кризові ситуації, являє собою адаптивну систему управління.

О.Г. Тімінський [2, с. 123] зазначає, що адаптивне управління є окремим видом управління – гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосовуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищах за допомогою нових інструментів і методів управління. Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішень, направлених на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища.

Рівень активності сільськогосподарських підприємств у сфері інноваційної діяльності на сьогоднішній день не відповідає сучасним викликам попри те, що саме вона являється визначальним чинником у прийнятті управлінських рішень та

заходів щодо впровадження інноваційних розробок у виробничо-господарський процес суб'єктів аграрного ринку.

Ефективність передачі інноваційного продукту від генераторів наукових розробок до сільськогосподарських товаровиробників визначається не лише очікуваним рівнем окупності та, відповідно, підвищенням економічної ефективності діяльності, але також і своєчасністю прийняття управлінських рішень, оскільки найменша затримка у впровадженні інноваційних розробок може спричинити взагалі недоцільність її подальшого впровадження, оскільки отримані результати від невчасно прийнятих управлінських рішень щодо її впровадження не дадуть своєчасної економічної вигоди виробнику сільськогосподарської продукції.

Висновки та пропозиції. Адаптація кожного сільськогосподарського підприємства у широкому розумінні цього поняття полягає у виконанні послідовних та цілеспрямованих дій з боку як управлінського апарату, так і всього персоналу в цілому з метою досягнення стійкості та забезпечення розвитку шляхом оптимізації пріоритетних напрямів діяльності, підвищення гнучкості і пристосованості до мінливих умов зовнішнього середовища. Вибираючи власний шлях інноваційного розвитку необхідно проаналізувати як фактичні показники фінансово-економічної діяльності, так і стан власного виробничого, матеріально-технічного, кадрового та організаційного потенціалу, який характеризує можливості підприємства підвищити ефективність виробничо-господарської та фінансової діяльності шляхом оптимального використання наявних ресурсів та залучення інноваційних розробок у поєднанні із своєчасною та виваженою реакцією управлінського апарату на вплив факторів зовнішнього середовища.

Список використаної літератури.

1. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 18. С. 300-305.
2. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. Управління розвитком складних систем. 2016. Випуск 27. С. 122-129.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Зелінська А. М., к.е.н., доцент

Каленюк Є., магістрант

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Наразі, в умовах економіки знань, менеджмент більшості вітчизняних підприємств виходить з того, що розвиток персоналу є найважливішим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкості. В результаті цього розуміння, все ширшим стає використання інноваційних технологій і методів навчання і розвитку персоналу.

Окремі аспекти розвитку персоналу досліджені такими вітчизняними науковцями як: Л. Білоус, Д.Богиня, В. Брич, Х. Жидецька, І Лікарчук, О Ястремська.

Основні результати дослідження. Інноваційні технології розвитку персоналу –це ті процедури і методи навчання, які суттєво відрізняються від традиційних і не отримали ще широкого використання.

Всі кадрові інновації впроваджуються задля вирішення таких завдань як: підвищення продуктивності праці та її якості, стимулювання креативних ідей та створення умов для формування творчого середовища, використання трудового потенціалу організації та оптимізації витрат на персонал.

Висока якість людського капіталу наразі можлива в організації лише за умови безперервного особистісного і професійного розвитку. Такий підхід є основою концепції саморозвивачої організації. Термін «саморозвиваюча організація» вперше використав Пітер Сенге. За його визначенням «в такій організації виховуються нові , смні патерни мислення, і працівники вчатьс я вчитис я разом» [1].

Впровадження на практиці цієї концепції ,на наш погляд, можливе через формування системи управління розвитком персоналу. А це цілий комплекс заходів, серед яких можна

виокремити такі: визначення стратегії розвитку персоналу, планування потреби в персоналі, організація соціально-психологічної і трудової адаптації працівників, навчання персоналу, розвиток індивідуальної трудової траєкторії розвитку працівників, розвиток корпоративної культури.

Серед перспективних інноваційних технологій сучасного розвитку персоналу в практиці передових і вітчизняних компаній можна назвати такі: електронне навчання, коучинг, секондмент, баддинг, компютерні ігри, соціальні мережі, аналіз мережевої взаємодії та інші.

В сучасних умовах загрози затягування пандемії одним із найбільш перспективних методів розвитку персоналу є дистанційне навчання.

Використання цього методу дає можливість покращити якість навчання, насамперед, за рахунок використання інтерактивних електронних способів отримання інформації, в тому числі корпоративних соціальних мереж.

Серед переваг електронного навчання варто виокремити такі: свобода доступу, низькі витрати на отримання і доставку інформації, реалізація очевидних переваг навчання на робочих місцях, адаптивність і гнучкість курсу до можливостей і потреб того хто навчається, низькі витрати на оцінку ефективності навчання.

Серед недоліків мобільного навчання варто зазначити високу вартість програмного забезпечення.

В результаті вивчення сучасних технологій розвитку персоналу і виходячи із умов функціонування АТ «Житомирський маслозавод» вважаємо за доцільне впровадити у практику підприємства внутрішньо фірмове навчання на площадці корпоративної соціальної мережі.

Корпоративна соціальна мережа, як свідчить досвід передових українських і закордонних підприємств дає можливість вирішити такі завдання: покращити внутрішні комунікації, підвищити лояльність персоналу, виявляти таланти, прискорення процесів розробки і впровадження інновацій (в

тому числі участь у внутрішньо фірмових тренінгах), зниження часових витрат на комунікації.

З метою оптимізації витрат в процесі перепідготовки кадрів та навчання молодих співробітників варто використовувати ігрові технології навчання. Така практика наразі існує в окремих транснаціональних компаніях, які працюють на українському ринку.

Менеджмент АТ «Житомирський маслозавод» наразі питанням використання електронних технологій у внутрішньо фірмовому навчанні приділяє недостатньо уваги.

При запровадженні запропонованих інноваційних технологій скоріше всього необхідно буде вирішити такі проблеми: переконати окремих керівників в значущості сучасних методів розвитку персоналу, розробити оптимальний бюджету на фінансування запропонованих заходів, вирішити проблеми технічної оснащеності, відсутності тренерів, фасилітаторів.

Висновки. Результати впровадження в практику внутрішньо фірмового навчання інноваційних технологій розвитку персоналу дадуть змогу підвищити мотивацію персоналу, реалізувати творчий потенціал співробітників, значно розширити їх професійні компетенції, підвищити лояльність персоналу. А це в свою чергу підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку і забезпечить його фінансову стійкість.

Список використаної літератури

1. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990. 371p.
2. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 37–45.

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ІНЖИНІРИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Білоченко А. М., докторант
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Постановка проблеми та аналіз основних досліджень.

Розвиток багатуокладності в аграрному секторі, постійні зміни соціальних, економічних і правових умов господарювання, збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва визначають необхідність всебічного вивчення різноманітних аспектів менеджменту виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, в тому числі, управління її належним фінансовим забезпеченням.

Важливу роль у комплексному вирішенні проблем фінансування аграрних підприємств (перш за все, великих та середніх) може відіграти використання методів та технологій фінансового інжинірингу. Адже вони дозволяють ефективно управляти фінансовими ресурсами таких господарюючих суб'єктів та збільшувати його ринкову вартість.

Широкий спектр теоретичних та практичних аспектів фінансового інжинірингу присвячені праці таких вітчизняних дослідників, як І. В. Артимонова [1], В. О. Величкін [2], В. В. Дергачова, А. М. Мороз, Д. В. Островерха [3], О. М. Сохацька, М. В. Тимошенко та багато інших. Теоретичним та практичним питанням фінансового інжинірингу присвячені праці зарубіжних дослідників, таких як Дж. Гідді, Р. Кох, П. Кудре, Ю. С. Масленченков, Б. М. Рапопорт, Дж. Фіннерті та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок з питань фінансового інжинірингу, особливостям використання його методів підприємствами аграрного сектору приділяється недостатньо уваги.

Основний матеріал. На сьогодні переважна кількість великих підприємств аграрного сектору вже активно використовують, в тій чи іншій формі, елементи фінансового

інжинірингу. Перш за все, йдеться про залучення фінансових ресурсів через емісію корпоративних прав та боргових цінних паперів. Поступово, з розвитком вітчизняного фінансового ринку, у суб'єктів господарювання з'являється інтерес до застосування таких нетрадиційних фінансових інструментів, як фінансовий лізинг та похідні цінні папери (опціони, ф'ючерси, варанти тощо).

При класичному підході під фінансовим інжинірингом розуміють «розробку та застосування фінансової технології для виконання фінансових завдань та створення вартості через розпізнавання сприятливих фінансових можливостей» [3, с. 8]. Деталізуючи зазначене визначення слід відмітити, що суть фінансового інжинірингу полягає у реалізації наступних базових завдань: 1) ефективне застосуванні відомих на даний час механізмів, інструментів та технологій для виконання фінансових завдань на нових ринках; 2) розробка інноваційних фінансових продуктів; 3) створення нових інструментів для виконання завдань на вже існуючих ринках.

В цілому, розвиток фінансових ринків у світі в останні десятиліття сприяв розширенню методів фінансового інжинірингу. Тому на сучасному етапі фінансовий інжиніринг включає цілий комплекс питань: управління вартістю бізнесу; фундаментальний та технічний аналіз; інвестиційне проектування та опціони; ризик-менеджмент; розробка фінансових інновацій, а також створення схем, стратегій та технологій для розв'язання фінансових проблем,

І. Артимонова пропонує розглядати фінансовий інжиніринг як інноваційний фінансовий продукт, який певне підприємство може купити, або ж створити самостійно чи за допомогою відповідних фахівців [1, с. 246]. В цілому погоджуючись із зазначеною точкою зору, вважаємо, що такий фінансовий продукт повинен розглядатися досить в широкому розумінні: від складання бізнес-плану до розробки механізмів управління вартістю бізнесу. До зазначених механізмів можуть увійти запровадження новітніх систем управлінського обліку, бюджетування та фінансового менеджменту.

Застосовуючи інструменти фінансового інжинірингу, вітчизняні аграрні підприємства (насамперед, великі суб'єкти господарювання корпоративного типу) самостійно (а бо ж використовуючи послуги залучених до співпраці фінансових посередників) можуть успішно вирішувати такі надскладні задачі, як: вироблення стратегії виходу на ринок цінних паперів з власними корпоративними облігаціями та з первинним розміщенням акцій, підвищення вартості підприємства, ефективного управління процесами злиття та поглинання, проведення операцій на фінансовому ринку, трейдинг на ринку цінних паперів, застосування методів корпоративного фінансування на вітчизняному та зарубіжному ринку цінних паперів.

Враховуючи те, що на кінцеві результати діяльності підприємств впливають не лише такі фактори, як ефективність діяльності їх менеджменту та його досвід, але й вплив механізмів державного регулювання. Тому на результативність застосування механізмів фінансового інжинірингу можуть суттєво впливати недосконалість законодавчої та нормативної бази, висока волатильність валютних курсів та цін на окремих ринках, слабкість механізмів венчурного фінансування тощо.

Водночас, останні новації на фінансовому ринку, пов'язані з удосконаленням механізмів державного регулювання на ринку цінних паперів, ініційовані Національною комісією з цінних паперів та фондовому ринку сприятимуть вдосконаленню механізмів та інструментів зазначеного ринку та підвищать привабливість їх використання суб'єктами господарювання.

Висновки та пропозиції.

Фінансовий інжиніринг дасть змогу великим та середнім аграрним підприємствам (переважно, корпоративного типу) творчо застосувати фінансові технології для розв'язання поточних фінансових проблем, а також ефективно використати доступні фінансові ресурси. Разом з тим, фінансовий інжиніринг виступатиме невід'ємною складовою розвитку та впровадження

інноваційних фінансових технологій для стратегічного розвитку таких підприємств.

Список використаної літератури.

1. Артимонова І. В. Фінансовий інжиніринг як технологія управління вартістю бізнесу. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (28 травня 2021 р., м. Херсон) / за ред. Н.В. Кириченко, Н.Д. Худік та ін. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 245–247.

2. Величкін В. О., Тимошенко М. В. Фінансовий інжиніринг : навчальний посібник / В. О. Величкін, М. В. Тимошенко. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 124 с.

3. Островерха Д. В., Дергачова В. В. Фінансовий інжиніринг як інструмент антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. №10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/67097>

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ У РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Маєвська Н. І. , аспірантка
Науковий керівник : Куцмус Н. М., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Пандемія COVID-19 змінила світ, відповідно змінивши й стратегії компаній, забезпечивши їх спроможність не лише вистояти у період турбулентності, але й продовжити траєкторії розвитку. Свідоме ставлення до навколишнього світу, усвідомлення вичерпності ресурсів, відданість пріоритетам екологічності та сталості перестали бути просто «красивими слоганами», а й перетворились на цінності, які компанії комунікують у зовнішнє середовище [1, с. 3]. Внаслідок радикальних змін, спровокованих карантинними обмеженнями, традиційні ланцюги постачання були розірвані, а суб'єкти бізнесу перебували у пошуку нових, більш сталих партнерств. Бізнес-процеси також зазнали змін в напрямі їх оптимізації, скорочення витрат та операційних ланок, які поєднують виробника із споживачем. Водночас, незважаючи на кризові умови функціонування глобальної економіки, з'явилися нові можливості для мікро- та малого бізнесу, який швидше реагує та зміни ринку та пристосовується до нових правил гри. Такими мікро-бізнесами з поміж інших виявились домогосподарства на сільських територіях, які часто очолюються проактивними жінками.

Проблеми розвитку сільського жіночого підприємництва неодноразово ставали предметним полем для досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Б. Бок, С. Буртак, Н. Главелі, О. Дудзяк, Т. Зінчук, С. Каур, Н. Куцмус, В. Мачунський, Е. Петріду, К. Сідху, Т. Скиба, В. Смаль, Т. Татбунан, О. Трофімцева, М. Шарма та ін.

Основний матеріал. Загальний тренд останніх років на агропродовольчому ринку – скорочення ланки посередників між виробником та споживачем. Компанії прагнуть комунікувати напряму та швидше отримувати зворотній зв'язок не лише для коригування стратегії, але й для спільної роботи над покращенням та над створенням нових продуктів та послуг, над створенням кращого сервісу за участю споживачів. Така стратегія комунікації дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність, а й створити унікальну цінність, яку складно відтворити іншим компаніям. «Інфлюенсери» агропродовольчого ринку, якими є вітчизняні вертикально-інтегровані структури (агрохолдинги) та міжнародні донорські програми й організації (як Open World, USAID AGRO, UNBDP та ін.), приділяють значну увагу розвитку фермерства в Україні та жіночого підприємництва на селі. Великі компанії-постачальники засобів захисту рослин, добрив, насіння техніки та технологій інвестують у навчання та розвиток фермерів, яких вони розглядають не лише як клієнтів, а вже й як стратегічних партнерів, що можуть стати сталими постачальниками (до прикладу – український агрохолдинг працює над створенням власної ритейл-мережі, в рамках якої постачальниками виступатимуть виробники крафтових продуктів харчування).

Жіноче підприємництво на сільських територіях недостатньо розвинене в Україні через низку об'єктивних причин та факторів, зокрема: низький рівень розвитку підприємницьких навиків та стереотипізація ролі сільських жінок як домогосподарок та відповідальних за ведення підсобного господарства. На користь обмеження підприємницького потенціалу жінок, що проживають у сільській місцевості, слугують і обмежений доступ до актуальної бізнес-інформації, відсутність інфраструктури – якісного мобільного зв'язку, надійного інтернет-з'єднання, транспортного сполучення тощо, нестача необхідного обладнання. Попри ці об'єктивні умови, сільські жінки активно використовують можливості розвитку мікро-бізнесу на своїх присадибних ділянках, що доводять дослідження, проведені серед учасниць

курсу Зимова школа GESI (гендерна рівність та соціальна інклюзія), що був розроблений та проведений викладачами бізнес-освітньої платформи Ukrainian Food Valley за підтримки Програми USAID з аграрного і сільського розвитку в Україні - АГРО, що реалізується компанією Кімонікс Інтернешнл. Гендерний аналіз учасників програми свідчить, що найактивнішими учасниками курсу Зимова школа GESI є саме жінки: вони склали 73,5% від загальної кількості учасників, а серед випускників курсу, що успішно реалізували усі завдання їх частка складає 100%.

Просування сучасних знань з ведення та управління аграрним бізнесом сприяло формуванню бізнес-спільноти «SHE FARMS», що має на меті об'єднання крафтових майстринь зі

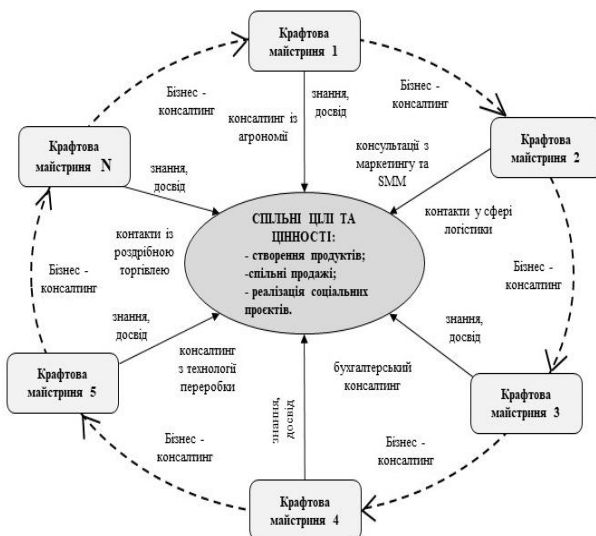
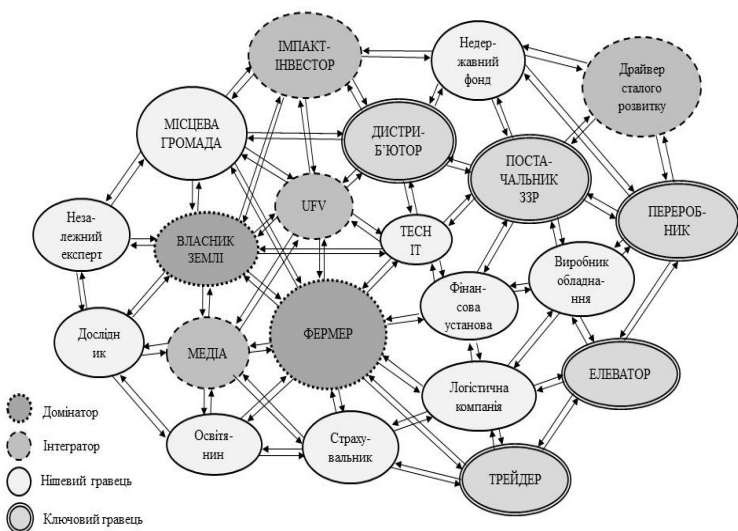


Рис. 1. Дизайн-модель онлайн комунікації спільноти SHE FARMS

Джерело: розроблено автором.

Вивчення практики функціонування комунікаційної мережі дозволяє зробити висновок, що позитивними наслідками комунікацій в рамках спільноти стали: зростання впевненості у можливостях ведення бізнесу, підтримка в професійному середовищі, легалізація бізнесу та виробничих потужностей, розвиток можливостей залучення капіталу. Логічним продовженням партисипації учасниць спільноти «SHE FARMS» у комунікаціях стала можливість на пільгових умовах стати членкинями громадської спілки «Ukrainian Food Valley», що, у свою чергу, надає доступ до інноваційного каналу комунікації, створеного UFV за технічної підтримки компанії AGROXY – онлайн бізнес-нетворкінгової платформи, в якій представлені всі бізнесові ролі учасників агропродовольчої еко-системи [2, с. 1] (рис. 2):



**Рис. 2. Дизайн-модель бізнес-екосистеми
нетворкінгової платформи UFV-AGROXY**
Джерело: розроблено автором.

Бізнес-нетворкінгова платформа UFV-AGROXY – це комунікаційний канал, що дозволяє без посередників комунікувати із провідними представниками агропродовольчої бізнес-екосистеми, що відкриває якісно нові можливості для початківців у сфері агробізнесу та надає доступ до цільової аудиторії, якими є фермери для крупно масштабних виробників. Перевагами приєднання до онлайн-платформи «UFV-AGROXY» є можливості доступу до: – верифікованих учасників агропродовольчого бізнесу України та світу; – нетворкінгового майданчику членів «Ukrainian Food Valley»; – спільного маркетингу та «парасолькових» брендів «UFV» та «SHE FARMS» – онлайн-продажів, як всередині спільноти так і на зовнішніх ринках.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи викладене вище необхідно зауважити, що пандемія COVID-19 трансформувала середовище ведення бізнесу, проте відкрила нові можливості для жінок, що проживають у сільській місцевості та ведуть мікро та малий аграрний бізнес. Сучасні засоби зв'язку та цифрові технології дали можливість отримати доступ до інноваційних знань, які у до-пандемічний період були доступні лише в офлайн-форматі, що робило сучасну бізнес-освіту недоступною. Новітні можливості для професійного спілкування та набуття нових знань і навиків підсилили стійкість жінок та їх адаптивність відносно зовнішніх викликів, що доводить критично важливе значення сучасних комунікаційних систем не лише для великого, а й малого та мікро- бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Hofmann A., Zachariasa I., Castroa C. 2021. Circular economy actions in business ecosystems driven by digital technologies.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827121005394>

2. Rong K., Li B., Peng W. 2021. Sharing economy platforms: creating shared value at a business ecosystem level.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521002365>

3. Meena M., Kale R., Singh S.. 2016. Farmer-to-Farmer Extension Model: Issues of Sustainability & Scalability in Indian Perspective. ISEE National Seminar.

<https://krishi.icar.gov.in/jspui/bitstream/123456789/1860/1/Meena%20et%20al.pdf>

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ

Васянович І.В., магістрант
Науковий керівник : Місевич М.А, к.е.н., доцент
Поліський національний університет

На сучасному етапі економічного розвитку компанії змушені працювати в нестійкому економічному середовищі. У зв'язку з цим компанії необхідно з самого початку уточнити основну мету своєї діяльності. Очевидно, що головна мета будь-якого підприємства – отримання прибутку, але якщо ви не розумієте методології здобуття прибутку, його отримання можна поставити під питання. У кожного підприємства є свої нюанси, котрі впливають на процес отримання прибутку, ототожнити шлях до поставленої мети, а для цього потрібна стратегія.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки за відсутності інформації про навколишнє середовище та майбутній розвиток підприємництва, включаючи місію, довгострокові цілі та найбільш ефективне використання методів прийняття рішень і правил стратегічного розвитку. ресурси, переваги та можливості, і екологічні загрози для захисту майбутньої прибутковості.

Невід'ємною частиною стратегії підприємства є стратегічне управління. У загальному вигляді стратегічне управління є діяльністю, яка полягає у виборі сфери і способу дій з досягнення довгострокових цілей організації в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Це область діяльності вищого керівництва підприємства, головний обов'язок якого полягає у визначенні ключових напрямів і траєкторій розвитку підприємства, постановці цілей, розподілі ресурсів та дослідженні чинників, що формують конкурентні переваги підприємства.

Стратегічне управління - це процес розробки, прийняття і реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є

стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. [3]

При встановленні змісту поняття «стратегічне управління», слід враховувати доцільність його розгляду в наступних аспектах. [8] (рис.1)

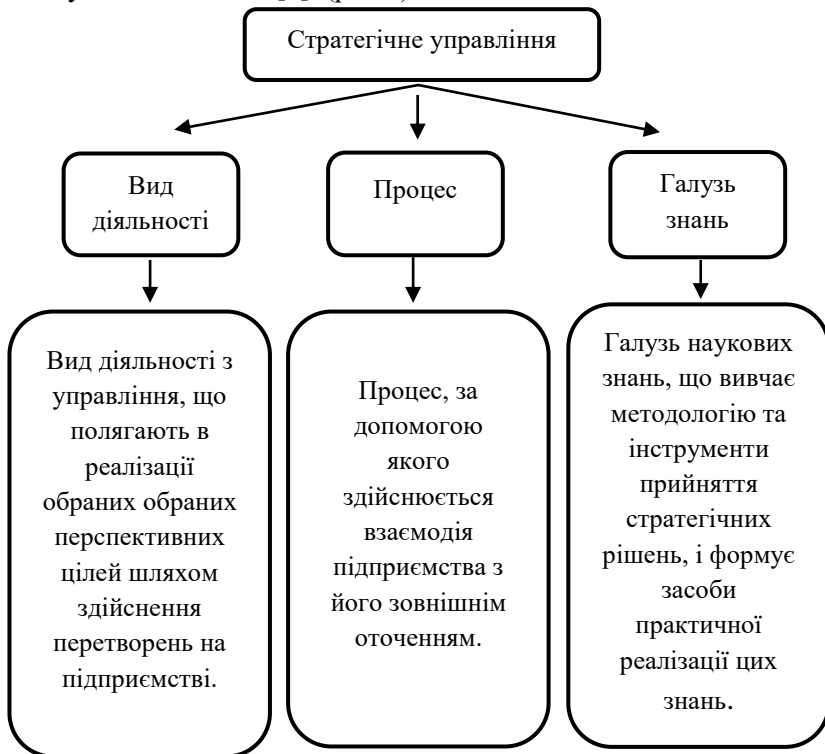


Рис. 1. Ключові аспекти трактування поняття «стратегічне управління»

Проаналізувавши наукові праці з проблеми статті, можна зробити висновок, що вчені зробили значний внесок у її вирішення. Вони конкретно визначили зміст понять «стратегічний менеджмент» та «управління підприємством» та запропонували моделі для визначення цих понять. Традиційно

першими розробниками теорії стратегічного управління вважалися вчені Західної Європи, такі як Шенделл та Харт Ф. Котлер. Відомі вчені в країні та за кордоном проводили дослідження з питань стратегічного управління компанією.

Основний внесок у дослідження стратегічного менеджменту: Г.Ю. Гедройц[3], Є.І. Данільова[4], Л.В. Пан[10], Ю.М. Мельник[7] та ін.

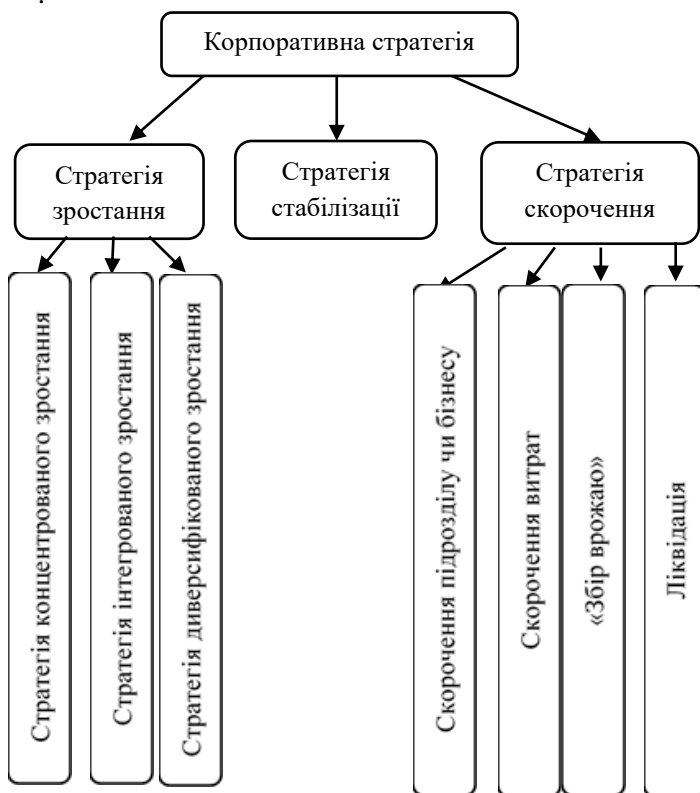


Рис.2. Класифікація корпоративних стратегій підприємства залежно від напрямків розвитку підприємства

Однак в Україні вчені та практики не приділяють достатньо уваги стратегічному управлінню, зосереджуючись на управлінні прибутками та пасивами. В останні роки, навіть десятиліття, відбулися серйозні зміни в стратегічному управлінні підприємствами. В основному це пов'язано зі змінами у світовій економіці та методах ведення бізнесу. [1]

Серед того, існує кілька класів корпоративних стратегій залежно від напрямку розвитку підприємства. [2] (рис. 2)

Розробка сучасних стратегій корпоративного управління дозволяє компаніям виживати на ринку та перемагати у конкуренції

Список використаних джерел

1. Виханський О.С., Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 164 с.
2. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
3. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10 Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
4. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2009. № 4. С. 24–27.
5. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
6. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlinnya_yogo_tsikl
7. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 192–203.
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

9. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
10. Пан Л.В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. 2010. № 21. С. 56–63.
11. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент: навч. посібник за редакцією проф. І.О. Піддубного. 2-е видання, стереотип. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с.
Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968>

ГІС-ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Бігула О.О., студентка

Науковий керівник : Пивовар А. М., к.е.н., ст. викладач
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В сучасних умовах розвитку суспільства створюються нові умови, які вимагають опрацювання великої кількості інформації, в тому числі і просторової яка обробляється за допомогою географічних інформаційних систем (ГІС). Інтеграція ГІС-технологій в процес управління підприємством дозволяє автоматизувати потоки інформації шляхом створення та управління базами даних, що забезпечує ефективну діяльність у сфері управління бізнес-системами. В провідних компаніях світу ГІС-технології стали незамінним інструментом для аналізу та управління просторовими даними.

На сьогодні дослідження в галузі менеджменту організацій демонструють важливість та ефективність впровадження в бізнес-сфері представлено в публікаціях Мартинова Н., Бударова В., Жанга Х., Річа С., Девіса К.. Всі вони сходяться на тому що основною метою ГІС-технологій є підвищення економічної ефективності за рахунок підвищення продуктивності ресурсів, так як можна швидко отримати інформацію про всі структурні підрозділи виробничої діяльності підприємства, в тому числі матеріально-касові. Крім того, вивчення питань управління майном призводить до створення моделей і структур для використання в соціальних установах.

Основний матеріал. ГІС-технології дозволяють організувати систему управління активами підприємства з просторовою прив'язкою нерухомого або рухомого майна та земельно-майнових ресурсів. Інформація отримана з космічних апаратів дозволяє проаналізувати стан та динаміку об'єкта, процесу або явища в часі та просторі. ГІС дозволяє встановити просторовий зв'язок, необхідний для оперативного вирішення адміністративно-господарських завдань. У результаті в систему

прийняття управлінських рішень надходить інформація в наочній формі про фактичний стан об'єктів із встановленням їх можливих змін і зв'язків з іншими об'єктами. Пошарова організація зберігання інформації у вигляді наборів шарів дозволяє структурувати та формувати базу даних, у тому числі з використанням даних сторонніх систем. Тому вирішувати виробничі проблеми різних структурних підрозділів організації можна за допомогою: а) обмін даними в процесі здійснення всіх етапів виробничого процесу; б) збір і каталогізація інформаційних логістичних даних на території.

Крім того, для оптимізації роботи підприємства ГІС-технологія дає можливість прогнозувати стан як процесу виконання тих чи інших етапів виробничого процесу так і стану об'єктів. Модель управління просторовою інформацією можна представити з урахуванням виробничих процесів підприємства (рисунок 1).

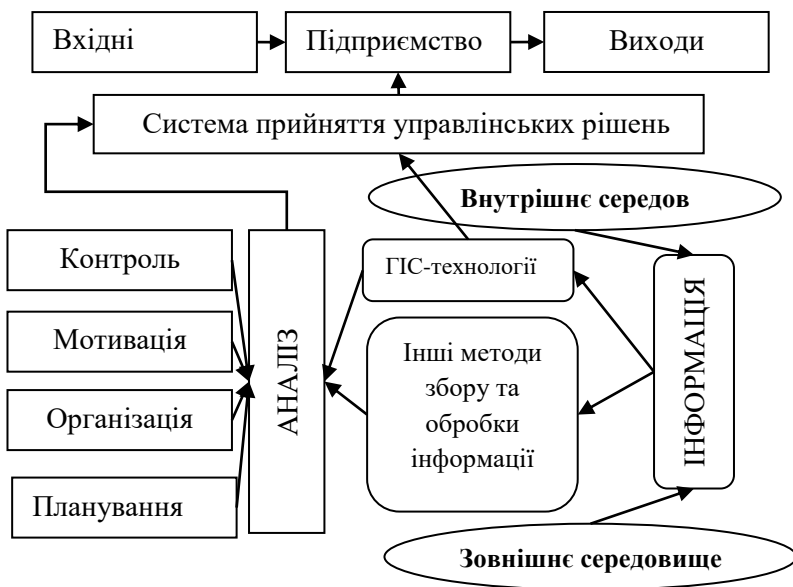


Рис. 1. Місце ГІС – технологій в системі прийняття управлінських рішень на підприємстві

Ефективність управління підприємством за умови використання можливостей ГІС може бути досягнута шляхом правильної організації даних, у тому числі візуалізації за допомогою тематичних карт. При цьому досягти такої мети можна з урахуванням використання сучасних технологічних засобів та обладнання, у тому числі організованої локальної мережі; функціональна диференціація діяльності персоналу, структура управління.

Важливим кроком у процесі впровадження такої моделі є економічна оцінка впровадження геоінформаційних технологій в систему управління підприємством. Тому необхідний аналіз фінансового благополуччя підприємства для виявлення слабких місць в управлінні виробництвом.

Висновки та пропозиції. Модернізація управління на основі діджиталізації – це новий виток розвитку менеджменту таких інтегрованих геоінформаційних технологій, які «ефективним інструментом аналізу економічної інформації». Досвід роботи з ГІС-технологіями, спільне використання системи та інші фактори позитивно впливають на розвиток національної економіки будь-якої держави. Тому роль ГІС-технологій у розвитку бізнесу підприємств з урахуванням особливостей планування чи прийняття управлінських рішень стає найважливішим фактором для досягнення операційних переваг. Використання ГІС-технологій для вирішення аналітичних завдань позитивно впливає на систему прийняття рішень в управлінні підприємством.

Список використаної літератури

1. Соловйов, А. І. ГІС-технологія як інструмент управління аграрними виробничими системами. *Бізнес-навігатор*. 2013. № 3. С. 169-175.
2. Худоба В., Руминська З. Менеджмент рекреаційної діяльності національних природних парків із застосуванням ГІС-технологій. *День студентської науки* : зб. матеріалів щоріч. студ. наук. конф. Львів, 2019. С. 161–163.

3. Цветков В. Я. Информатизация, инновационные процессы и геоинформационные технологии. *Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка*. 2006. № 4. С. 112-118.
4. Integrating BIM and GIS for large-scale facilities asset management: a critical review / X. Zhang, Y. Arayici, S. Wu, [et al.]. *Paper for CC2009: first draft*, 30th March 2009. 2009. P. 1–15.
5. Love P. E., Matthews J. The ‘how’ of benefits management for digital technology: From engineering to asset management. *Automation in Construction*. 2019. Vol. 107. Art. 102930.
6. Rich, S., Davis K. H. Geographic information systems (GIS) for facility management. *Houston: IFMA Foundation*. 2010.
7. The use of GIS technologies for the management of the enterprise / N. G. Martynova, V. A. Budarova, V. N. Moskvina [et al.]. *Revista ESPACIOS*. 2019. Vol. 40, № 37.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Гаїпов А. Я., студент
Науковий керівник: Давидюк Т. В. д.е.н., професор
*Національний технічний університет «Харківський
політехнічний інститут»*

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Для багатьох вітчизняних підприємств виникає необхідність отримання достовірної інформації про витрати на виробництво продукції, яку підприємство отримує в результаті переробки. Теоретичні та практичні аспекти обліку витрат підприємства розглядали такі вчені, як М.Д. Білик, І. В. Зятковський, О. Д. Василик, Л. О. Лигоненко, В. Г. Опарін, К.В. Павлюк та ін.

Основний матеріал. ПАТ «УКРНАФТА» виробляє продукції, використовуючи давальницьку схему переробки нафти, тому для керівництва необхідно знати інформацію про виробничі витрати на переробку нафти. Для обліку витрат у компанії використовує спрощений метод котлової. Цей спосіб обліку витрат передбачає, що в обліку накопичуються фактичні витрати з переробки нафти, які розподіляються і собівартість списується пропорційно отриманим продуктам із понижувальних коефіцієнтів для побічної продукції.

К. Друрі характеризує спільно вироблені продукти як продукти одночасного виробництва, «коли кожен із них має самостійну ціну реалізації», а побічні продукти як продукти, вироблені одночасно коїться з іншими, але мають «специфіку у визначенні ціни реалізації» [1].

Як спільно вироблені, і побічні продукти, до певного виробничого етапу розподілу не можна вважати різними продуктами. Зважаючи на це, виробничі витрати також не можуть підлягати розподілу до досягнення певної стадії. Після ідентифікації окремих продуктів та розподілу витрат можливі два шляхи: 1) реалізація даних продуктів; 2) подальша їх обробка та розрахунок витрат виробництва окремо по кожному з

продуктів.

Велике значення для ПАТ «УКРНАФТА» має розподіл витрат між продуктами комплексного виробництва.

Застосовуються різні методи розподілу витрат між спільно виробленими продуктами. Розподіл витрат між спільно виробленими продуктами з урахуванням обсягу виробництва, у натуральних показниках є найпростішим і найменш виправданим методом розподілу. Такий метод розподілу використовується при виробництві однорідних продуктів з попитом на них на ринку.

Метод розподілу витрат з урахуванням вартості реалізації готових продуктів у точці поділу виробничих витрат використовують у разі, коли вироблені продукти мають ринкову вартість вже у точці поділу витрат. В його основі лежить припущення, що продукти, які продаються за вищими цінами, викликають, відповідно, і вищі витрати на виробництво, хоча на практиці це можливо і не так. Отже, сума загальних виробничих витрат розподіляється пропорційно питомій вазі кожного продукту у формуванні загального доходу. При цьому показник прибутку від виробництва та реалізації у процентному вимірі буде однаковим для всіх продуктів. К. Друрі називає цей метод «засобом розподілу прибутку чи збитків відповідно до вартості реалізації» [2]. Основним недоліком даного методу є нерозривна сумісність прибутковості та витратоємності продуктів, як правило, не збігається на практиці або порівнянна, але не абсолютно рівна.

З позицій практичного застосування, найбільшої популярності набув метод розподілу витрат, що базується на показнику чистої вартості реалізації. Такий метод доцільний до застосування у випадку, коли спільно виготовлена продукція не може бути реалізована відразу після досягнення точки розподілу витрат. Ринкова вартість такої продукції з'являється пізніше при подальшій її обробці та розрахунку витрат за кожним її видом. Алгоритм дій у такій ситуації передбачає спочатку визначення вартості реалізації в точці продажу, а далі – у точці поділу. Інакше кажучи, розрахунок чистої вартості реалізації передбачає

знаходження різниці між цінами продажу продукції і сумою витрат на її подальшу обробку.

Якщо при комплексному виробництві має місце також випуск побічних продуктів, що мають нижчу споживчу вартість, то прибуток від виробництва враховується окремо. До точки поділу всі витрати, пов'язані з комплексним виробництвом, зазвичай відносять на собівартість основних продуктів. Додаткові витрати з доопрацювання побічних продуктів, що здійснюються після точки поділу, включаються до собівартості побічних продуктів як необхідні тільки для їх виробництва.

При здійсненні розрахунку фінансових результатів діяльності підприємства важливо враховувати, що доходи від реалізації побічної продукції мають бути розраховані від загальних витрат на виробництво основної продукції, внаслідок виготовлення якої і сформувався побічний продукт.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проведений аналіз свідчить, що для ПАТ «УКРНАФТА» найбільш прийнятним є метод розподілу витрат між нафтопродуктами, що одержуються, з використанням методу реалізаційної вартості в точці розділу. Використання методу, що рекомендується, загальні витрати технологічного процесу розподіляться з урахуванням ринкового попиту і цін на нафтопродукти.

Список використаної літератури:

- 1 Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2013. 655 с.
- 2 Друри, К. Управленческий и производственный учет: Учебный комплекс для студентов вузов. Пер. с англ. В.Н. Егоров. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 1423 с.

МЕНЕДЖМЕНТ ПОДАТКОВОГО БОРГУ УКРАЇНИ

Супруненко Р. В., магістрант,
Науковий керівник: Дема Д. І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Проблема, яка сьогодні вимагає негайного вирішення у фінансовій сфері – проблема податкового боргу платників податків. Причин виникнення податкового боргу можна назвати багато, але основною з них є неприбутковість господарської діяльності суб'єктів бізнесу. Слід відмітити, що за останні роки спостерігається тенденція не до зменшення розміру податкового боргу, а навпаки, до його зростання, що вказує на не ефективність його менеджменту. Виходячи з цього, проблема податкового боргу є предметом досліджень багатьох вчених. Зокрема, цю проблему досліджували Головач А., Валігура В., Волощук Р., Десятнюк О., Ємельянова О., Проноза П., Тимченко О., Угрин В., Юр'єва О. та ін. Залишається ця проблема актуальною і надалі, від її вирішення в значній мірі залежить формування доходів державного та місцевих бюджетів.

Основний матеріал. Податковий борг утворюється в результаті несвоєчасної та неповної сплати фізичними та юридичними особами податків і штрафних санкцій, які на них нараховуються. Основними завданнями контролюючих органів щодо управління податковим боргом є робота з платниками податків-боржниками, направлена на погашення існуючих та недопущення новостворених боргів. Зменшення розміру існуючого податкового боргу досягається за рахунок добровільного його погашення платниками податків. Серед добровільних методів погашення податкового боргу, ідучи на зустріч платникам податків, контролюючі органи надають їм можливість відстрочити або розстрочити сплату податкового боргу, тобто перенести на пізніший термін його погашення. Якщо добровільна форма погашення податкового боргу не

спрацьовує, в цьому випадку, контролюючі органи застосовують примусові методи його стягнення. Зокрема, податкову заставу та адміністративний арешт майна платника податків, яке може бути продане державою, якщо платник податку не погасить борг добровільно. В таблиці 1 наведені дані про податковий борг за останні п'ять років.

Таблиця 1.

Податковий борг в Україні, в 2016-2020 рр.

Рік (на поча- ток року)	Загаль- ний борг, млн грн	у тому числі					
		ПДВ		Податок на прибуток		Інші податки	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2016	48819,5	20538,3	42,1	9508,3	19,5	18772,9	38,4
2017	58680,7	24646,7	42,0	13298,6	22,7	20735,4	35,3
2018	80984,5	32957,3	40,7	21778,8	26,9	26248,4	32,4
2019	85650,4	39220,8	45,8	18917,7	22,1	27511,9	32,1
2020	105223,5	49035,5	46,6	21247,4	20,2	34940,6	33,2

Розраховано на основі: 1;2.

Як видно з таблиці 1 податковий борг на початок 2020 року в порівнянні з 2016 роком збільшився більш ніж в два рази. З іншої сторони, найбільшу заборгованість платники податків мають з ПДВ та податку на прибуток, яка складає більше 60% загального податкового боргу. Зберігається тенденція до значного зростання податкового боргу по ПДВ, який за цей період зріс майже в 2,4 рази. В 2020 році в структурі податкового боргу України на долю ПДВ приходить 46,6%, як видно з цього, протягом цих років заборгованість зростає як в абсолютному так відносному значенні. Це одним «рекордсменом» щодо податкової заборгованості є податок на прибуток підприємств, його доля, за цей період дещо зменшилася у відносному значенні, але становить п'яту частину загального податкового боргу України. Виходячи з цього, контролюючі органи повинні більше працювати з платниками цих податків. Слід відмітити, що на зростання податкового боргу в 2020-2021 роках вплинула коронакриза. Виходячи з цього, 4 грудня 2020 року, Верховною Радою України було прийнято закон № 1072, яким було передбачено ряд заходів

щодо соціальної підтримки бізнесу, зокрема списанню податкового боргу. В результаті цього, кількість платників податків, що мають податковий борг, скоротилася з 4,15 млн осіб на початок 2020 року до 834,9 тис. на січень 2021-го. Загальна сума податкового боргу знизилася за рік на 19,6 млрд грн - до 104 млрд грн [3]. Звичайно, з точки зору платників, яким борг не списувався цей метод зменшення податкового боргу є несправедливим, що може вести до зростання податкового боргу в майбутньому.

В останні роки, контролюючі органи України, використовуючи досвід країн Європейського Союзу та США запроваджують нові методи роботи з платниками податків. Зокрема, це відкриті вебсайти ДПС України про реєстр боржників-платників податків, що надає можливість їх контрагентам вирішувати питання щодо реалізації таким підприємствам товарів та продукції [4]. Використовуються програми нагадування платникам податків про строки сплати податків, надаються індивідуальні податкові консультації та ін.

Висновки та пропозиції. Для вирішення проблеми з погашення податкового боргу необхідно використовувати не лише методи його примусового стягнення, а і методи, пов'язані з посиленням інформаційно-роз'яснювальної роботи серед платників податків.

Список використаної літератури.

1. Звіт про результати аудиту ефективності виконання повноважень органами державної влади по забезпеченню погашення податкового боргу та попередження його зростання. ov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2017/6-4_2017/Zvit_6-4_2017.pdf (дата звернення 20.10.21).

2. Звіт про результати аудиту ефективності діяльності Державної фіскальної служби України, Державної податкової служби України та Державної митної служби України. https://fp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2020/34-3_2020/Zvit_34-3_2020.pdf (дата звернення 21.10.21).

3. В Україні стало вп'ятеро менше боржників. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/02/25/671415/> (дата звернення 9.11.2021 р.)

4. Інформація про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг. URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/pereliki-/296361.html> (дата звернення 9.11.2021 р.)

ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ НА СТАН ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Загоруйко К. Є., студентка

Науковий керівник: Черкашина Т. С., к.е.н., доцент
*Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця*

Однією з провідних тенденцій сучасного світу є посилення процесів глобалізації та фінансіалізації світової економіки взагалі та її окремих елементів зокрема. В цих умовах динаміка іноземного інвестування окремих країн усе більшою мірою залежить від стану світової та національної фінансової системи, принципів їх функціонування та законів розвитку. Тому не викликає сумніву, що дослідження впливу національної фінансової системи на стан іноземного інвестування економіки України є актуальним науковим завданням.

Як відомо, фінансова система країни – це складна система економічних відносин між суб'єктами господарювання (домогосподарствами, підприємствами та державою) щодо формування, накопичення та руху грошових коштів на мікро-, мезо- та макрорівні. При цьому хоча суб'єкти фінансової системи і є відносно відокремленими, водночас вони перебувають у тісній взаємодії. Відтак, тенденція фінансіалізації національного господарства відображає кардинальні зміни у структурі сучасної економіки: глобальні фінансові потоки детермінують структурні реформи в країнах, що розвиваються, та постсоціалістичних країнах на основі залучення прямих та портфельних іноземних інвестицій, а також використання позичкового капіталу. Однак аналіз динаміки іноземного інвестування економіки України свідчить про те, що вона є нестабільною: у 2019 р. приплив прямих іноземних інвестицій досяг 5,86 млрд. дол. США, а у 2020 р. їх чистий відтік становив 868,2 млн. дол. США. Згідно з даними експертів Національної Ради реформ [2], відтік прямих іноземних інвестицій з України спостерігається вперше з 2015 р., коли він склав 458 млн. дол.

США. Додамо, що тенденція скорочення приросту іноземного фінансового капіталу в економіці України почалася ще у 2007 р., однак серйозно загострилася після 2014-2015 рр. Це пояснюється багатьма факторами, серед яких недостатньо розвинений та стабільний внутрішній ринок, загострення ситуації на сході країни, низький рівень правового захисту прав інвесторів, недосконала національна фінансова система України, пандемія коронавірусної хвороби COVID-19. Дане положення підтверджують і результати дослідження, проведеного аналітичним центром “ЕВА” та компанією “Dragon Capital” у 2020 р. (рис. 1).



Рис. 1. Фактори, які впливають на динаміку іноземного інвестування економіки України [2]

З рис. 1 видно, що більшість респондентів (загальна кількість респондентів – 350) зазначили, що основний негативний вплив на динаміку прямих іноземних інвестицій в економіку України чинять фінансові та інституційні чинники. Щодо фінансових чинників, то тут йдеться про високий рівень проблемних кредитів, високу реальну вартість залучених коштів, короткострокове, переважно спекулятивне, використання тимчасово вільних грошових коштів, низьку капіталізацію фінансових інститутів, олігополістичну структуру ринків, обмежену кількість фінансових інструментів, відсутність моніторингу потоків іноземних портфельних інвестицій в структурі торговельних та логістичних систем. Щодо

інституційних чинників, то найбільший негативний вплив чинять несприятливе інституційне середовище, недосконала нормативно-правова база, невисокий ступінь довіри основних учасників ринку до фінансово-кредитних інституцій, низька фінансова грамотність населення, інформаційні асиметрії [1].

З метою усунення вказаних негативних ефектів, що сформувалися у національній фінансовій системі України, в країні проводяться масштабні структурні реформи, основними принципами та орієнтирами яких є забезпечення рівності та справедливості оподаткування за рахунок підвищення функціональності податкової системи; формування достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації поставлених завдань в умовах кризових явищ, спричинених поширенням COVID-19 та призупиненням зростання світової економіки; створення ефективною інтегрованою системою стратегічного планування на загальнодержавному рівні та середньострокового бюджетного планування задля оптимального формування дохідної та видаткової частин Державного бюджету, кредитування та фінансування [1, с. 54-59]. Щодо монетарних заходів НБУ, спрямованих на активізацію процесів іноземного інвестування економіки України, то ключовими є такі: пом'якшення валютних обмежень для комерційних банків та суб'єктів господарювання, посилення захисту прав інвесторів і кредиторів, підвищення стандартів розкриття інформації на ринку цінних паперів. Окрім цього, у 2020 р. було прийнято Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 р., у якій визначено ключові стратегічні цілі та пріоритети розвитку фінансового сектору з урахуванням успішних зарубіжних практик і схем [1, с. 82-87].

У перспективі оптимальне поєднання вказаних заходів дасть змогу стабілізувати макроекономічну та фінансову ситуацію в країні та забезпечити сприятливі умови для збільшення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій в економіку України. Це стане важливою передумовою динамічного розвитку країни на засадах економічної, політичної, соціальної та фінансової стабільності.

Список використаної літератури

1. Проблеми та перспективи зміцнення стійкості фінансової системи України : аналіт доп. / [Л. Г. Шемаєва, Я. А. Жаліло, Н. Я. Юрків та ін.]; за наук. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2021. – 180 с.
2. Офіційний сайт Національної Ради реформ. Інформаційна довідка про стан інвестування в Україні. Режим доступу: <http://www.reforms.in.ua>

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАЇ

Дімітрієв Д. В., магістрант
Науковий керівник: . Зелінська А. М. к.е.н., доцент
Поліський національний університет

У сучасних умовах господарювання рушійною силою соціально-економічного розвитку країни, підприємств та конкурентоспроможності працівників є знання, сконцентровані в людському капіталі. Саме тому механізм формування та реалізації кадрової політики підприємства сьогодні повинен враховувати той факт, що саме нарощення запасу знань та здібностей персоналу є важливим чинником конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Механізм формування кадрової політики – це сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування їх потенційних можливостей [1, с. 126]. Процес формування кадрової політики підприємства може бути представлений у вигляді наступних етапів (рис. 1).

Основу формування кадрової політики підприємства становить визначення важливих сфер управління персоналом (підбір, відбір, навчання, оплата праці), що повинні мати чітко прописану політику. В умовах економіки знань сфері професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу повинна бути приділена особлива увага.

Після того, як пріоритетні сфери визначені, здійснюється формування інформаційної бази формування кадрової політики. Для цих цілей можна використовувати різні джерела: 1) документи організації; 2) минулі практики; 3) опитування персоналу; 5) нормативно-правову базу тощо.

Формування кадрової політики передбачає формування альтернативних її варіантів. Їх необхідно ретельно оцінити з точки зору внеску в досягнення цілей організації. На цьому етапі доцільно залучати менеджерів різних рівнів управління, особливо тих, які будуть реалізовувати кадрову політику.

І не менше важливим етапом у формуванні кадрової політики є оцінювання її ефективності, а точніше кажучи,

визначення стандартів, чітких критеріїв та показників, за якими вона буде регулярно переглядатися, оцінюватися та контролюватися. Оцінка допомагає визначити необхідні зміни в існуючій кадровій політиці.

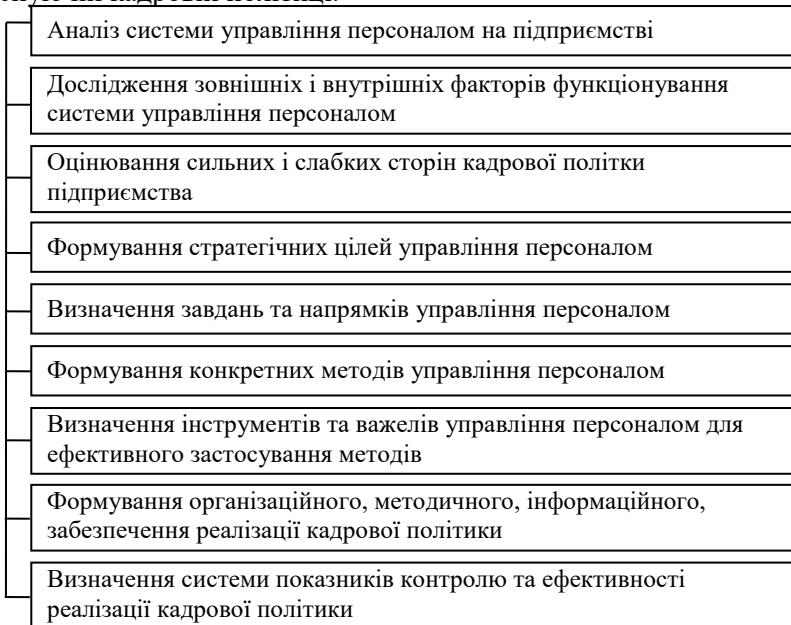


Рис. 1. Етапи формування кадрової політики підприємства

Таким чином, кадрова політика підприємства в умовах розвитку економіки знань повинна бути спрямована на формування такої системи управління персоналом, яка б орієнтувалась на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови безперервного оновлення знань та вмінь працівників, підвищення інтелектуалізації праці та її інноваційного компоненту, забезпечення високої якості трудового життя.

Список використаної літератури:

1. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125-127.

СУТНІСТЬ, СКЛАД ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Кузнецова Д. В., студентка

Науковий керівник: Давидюк Т. В., д.е.н., професор
*Національний технічний університет «Харківський
політехнічний інститут»*

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасні тенденції наукових досліджень направлені на удосконалення організації та методики обліку адміністративних витрат, що зумовлено тим, що проблематика не може розглядатись уособлено від сучасного стану облікової науки. Питання, пов'язані з відображенням в обліку адміністративних витрат та їх аналіз, висвітлювались у працях вітчизняних науковців: М.В. Дубініна, О.С. Корнієнко, А.А. Костякова, О.М. Матрос, О.Д. Підлубна, Л.Б. Прокопович, В.Я. Фаріон, Ю.Ю. Чебан, О.Г. Чепець, Н.О. Шевчук, Ю.Ю. Штулер та інші. Така значна кількість досліджень вимагає їх належної структуризації та критичної оцінки.

Основний матеріал. В процесі управління фінансово-господарською діяльністю призводить до необхідності керівництва компанії приділяти особливу увагу питанням обліку, доцільного і раціонального розподілу витрат на підприємстві. Розкриття сутності, обліку та аналізу адміністративних витрат є актуальним завданням сучасної системи управління суб'єктом господарювання.

За визначенням І.А. Петрової та А.С. Колесніченко адміністративні витрати – це загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням потреб підприємства [1, с. 301]. Подмешальська Ю.В., Феофанов Л.К., Осетрова Г.Ю. дають таке визначення терміну адміністративні витрати: «багатогранна категорія, що дозволить приймати управлінські рішення для забезпечення ефективності діяльності

суб'єкта господарювання» [2, с. 38]. Чабан Ю. вважає, що адміністративні витрати характеризують витрати звітного періоду, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом продукції, вони потребують своєчасного, повного та об'єктивного відображення в обліку, а також розподілу та розмежування адміністративних витрат [3, с. 72].

Спільним для науковців є погляд щодо складу адміністративних витрат.

Передумовою успішної організації планування, обліку та аналізу задля ефективного управління витратами є їх економічно обґрунтована класифікація. Вважаємо, що адміністративні витрати можна віднести до складу постійних витрат, оскільки їх обсяг не змінюється протягом певного періоду операційного циклу.

В праці В.С. Адамської та Є.В. Демченко запропоновано класифікувати адміністративні витрати на загальні корпоративні витрати, витрати апарату управління та службові відрядження, витрати на основні засоби та інші необоротні матеріальні активи, фінансово-юридичні витрати та Інші адміністративні витрати [4]. Чепець О.Г., Супрун М.С. пропонують відносити адміністративні витрати до складу: постійних (в частині класифікації щодо обсягів виробництва), поточні (в частині класифікації щодо періоду виникнення) та нерегульовані (фіксовані) (в частині класифікації щодо значення у плануванні, контролі та прийнятті рішень) [5]. Колодяжна Н.С., Корнієцька М.О., Чайка О.В. пропонують класифікувати витрати на 1) обов'язкові адміністративні витрати; 2) адміністративні витрати, які пов'язані з основною діяльністю; 3) адміністративні витрати, які пов'язані з обслуговуванням основної діяльності; 4) додаткові адміністративні витрати [6]. На думку авторів підвищення ефективності діяльності підприємств зводиться до оптимізації рівня витрат, які виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання, від тих витрат, що формують собівартість продукції, робіт та послуг до витрат, які безпосередньо списуються на фінансовий результат діяльності.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проведений огляд публікацій щодо класифікації адміністративних витрат свідчить, що зменшення таких затрат призводить до зменшення собівартості продукції, а відповідно, і зростання її конкурентоспроможності на ринку та росту прибутку. Щоб прийняти коректне та ефективне рішення щодо обсягу адміністративних витрат компанії необхідно пам'ятати, що при зменшенні їх обсягу треба керуватись обґрунтованими принципами, звертати увагу на стан та обсяг діяльності підприємства, власні фінансові, матеріальні, трудові ресурси, на його цілі та напрями діяльності. Саме тому потрібно визначити напрями оптимізації і удосконалення їх обліку.

Список використаної літератури:

1 Петрова І.А., Колесніченко А.С. Адміністративні витрати на підприємстві: сутність та підходи до управління // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2019. Ч. III. С. 301.

2 Подмешальська Ю.В., Феофанов Л.К., Осетрова Г.Ю. Облік та аудит адміністративних витрат // Агросвіт. 2018. № 23. С. 38-44.

3 Чабан Ю. Особливості обліку і контролю адміністративних витрат: теоретичні аспекти і напрями удосконалення // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2015. Випуск 38. Частина II. Том 2. С. 71-76.

4 Адамська В.С., Демченко Є.В. Удосконалення обліку адміністративних витрат на великих підприємствах // Ефективна економіка. 2019. № 12. С. 86-93.

5 Чеpecь О.Г., Супрун М.С. Управління адміністративними витратами підприємства // Ефективна економіка. 2016. № 12. С. 43-45.

6 Колодяжна Н.С., Корнієцька М.О., Чайка О.В. Шляхи удосконалення обліку адміністративних витрат // Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Випуск 2. С. 29-33.

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кисельова Ю. В., магістрантка
Науковий керівник к.е.н., доцент О.А. Опалов
Поліський національний університет

Постановка завдання. Товарна політика підприємства по своїй суті являється маркетинговою діяльністю, завдяки чому формуються конкурентні переваги на ринку з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення прибутку виробників.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню сутності поняття «товарна політика підприємства» присвятили багато своїх наукових праць як вітчизняні вчені-економісти, так і зарубіжні. Серед них Г.Л. Багієв, Л.В.Балабанова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, С.М.Ілляшенко, Ф. Котлер, Є.В. Крикавський, А.Н. Романов, А.О. Старостіна, Н.Б. Ткаченко та інші.

Дослідження та аналіз праць дозволяє узагальнити, що проблема формування та розробки товарної політики є стратегічно актуальною і потребує постійного дослідження та вивчення як у науковому, так і в аналітичному аспектах.

Метою статті є дослідження теоретичних та методологічних аспектів щодо розробки, формування та реалізації товарної політики підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій економічній літературі існує багато визначень поняття «товарна політика підприємства». Так, С.М. Ілляшенко розкриває сутність цього поняття у виокремленні управлінського характеру товарної політики, а саме розглядає її як послідовність дій чи наявність спланованих принципів та методів поведінки на ринку. Аналогічне визначення [4].

Ряд авторів роблять акцент на тому, що товарна політика підприємства – це маркетингова діяльність. Зокрема, Г.Л. Багієв трактує це поняття як маркетингову діяльність, пов'язану з плануванням та здійсненням заходів та стратегій для формування характеристик товару, що зроблять його конкурентним та більш

цінним для споживача[1]. Визначення спрямоване на реалізацію запланованих тактичних та стратегічних цілей підприємства, а також на досягнення довгострокової економічної та соціальної ефективності. Як маркетингову діяльність підприємства, пов'язану з реалізацією тактичних та стратегічних цілей з метою задоволення споживача та отримання прибутку, визначає Л.В. Балабанова, С.С. Гаркавенко теж погоджується, що це маркетингова діяльність у рамках якої один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності для досягнення цілей підприємства [2,3].

Отже, з даних трактувань можна зробити висновок, що товарна політика – це основна складова маркетингу, що охоплює планування та реалізацію управлінських рішень стосовно вдосконалення товарної номенклатури для ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах(рис.1).



Рис.1. Складові товарної політики

Товарна політика повинна бути орієнтована на споживача, максимально задовольняти його потреби, щоб забезпечити

конкурентоспроможність суб'єкту господарювання. Товарна політика має бути сформованою для кожного підприємства, в залежності від його розмірів, спеціалізації, специфіки розвитку ринків, фінансових та ресурсних можливостей підприємства, та основних її складових.

Необхідно зазначити, що ефективний, довгостроковий розвиток підприємства може бути забезпечений завдяки зміцненню ринкових позицій, ринкових переваг, зростанню реалізованої продукції та отриманню чистого прибутку. Значний вплив на даний процес має розробка та реалізація товарної політики, сутність якої полягає у формуванні оптимальної структури виробництва та реалізації продукції відповідно до цілей підприємства. Успішною передумовою реалізації товарної політики є чітке формування стратегічних виробничо-збутових цілей на основі ресурсних можливостей підприємства та його ринкових позицій. У формуванні товарної політики повинен застосовуватися стратегічний підхід, що передбачає розробку та вирішення перспективних завдань, а саме:

1) відновлення та оптимізація товарного асортименту, враховуючи життєвий цикл товарів (співвідношення нових і старих товарів у асортименті);

2) адаптація (модифікація) товарного асортименту до ринкових споживчих вимог:

3) забезпечення якісних характеристик та конкурентоспроможності товару, ефективне управління марочним капіталом:

4) розробка плану вилучення з виробництва та реалізації товарів, що втратили ринкові позиції.

Товарна політика повинна розроблятися з урахуванням як умов зовнішнього середовища підприємства (вимоги ринку, споживчий попит, поведінка конкурентів), так і специфіки його виробничо-комерційної діяльності. Необробленість програми товарної політики загрожує підприємству втратою конкурентоспроможності.

Відповідно розробка та реалізація товарної політики – це певний набір заходів, методів, завдяки яким відбувається

формування та управління товарним асортиментом підприємства.

Висновок. Товарна політика формується для кожного підприємства, в залежності від його розмірів, спеціалізації, специфіки розвитку ринків, фінансових та ресурсних можливостей підприємства тощо. Управління товарною політикою – це розробка та реалізація управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу товарів підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та низької купівельної спроможності населення необхідно реалізувати прогресивну товарну політику, націлену на активізацію інноваційної діяльності, розробку нових видів екологічної, підвищеної енергетичної цінності продукції за рахунок впровадження міжнародних стандартів, енергозберігаючих технологій для скорочення.

Список використаної літератури:

1. Багієв Г.Л. Маркетинг : Економіка, 1999. 467 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. ДонДУЕТ, 2006. 230с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. К.: Лібра, 2002. 708 с.
4. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика Суми: Унів. кн., 2005. 232 с.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Кондратюк І.М., студентка
Науковий керівник: Бездітко О.Є., к.е.н. ст. викладач
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Вітчизняний та зарубіжний досвід доводять, що ефективність діяльності будь якого підприємства можливо досягти за умови забезпечення якісного формування та розвитку персоналу, систематичного удосконалення форм та методів управління ним.

Сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства вимагають від служби персоналу формування результативного колективу, що є неможливим без його безперервного розвитку.

Розкриття досліджуваного питання прослідковується у працях таких вчених, як О.В. Крушельницька, М.Х.Мескон, М.І.Мурашко, Ф.І.Хміль, Червінська Л.П, Т.С. Шульгіна, та ін. Оскільки формування персоналу є невід'ємною складовою процесу управління підприємством, його актуальність завжди є зростаючою.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності та змісту процесу формування та розвитку персоналу підприємства.

Результати дослідження. Функціонування підприємства, бере початок із формування якісного складу персоналу. Персонал – це наймані працівники підприємства, котрі мають відповідний освітній рівень, володіють достатніми знаннями, здібностями та досвідом роботи, що необхідні для виконання визначених посадою функцій і в сукупності становлять трудовий потенціал підприємства. Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, підбір, відбір та професійна адаптація (рис.1).

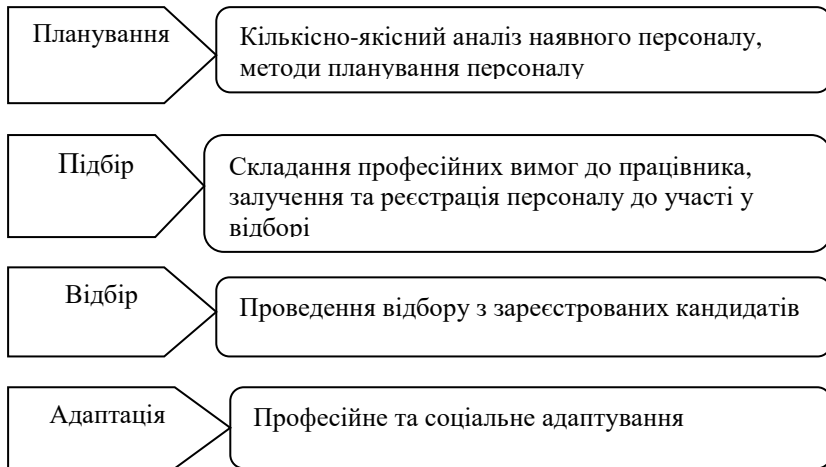


Рис.1. Етапи формування персоналу

Аналіз досліджень дає узагальнення, що процес формування персоналу відбувається, як за кількісними так і за професійними якостями і формується під впливом ряду чинників (рис.2).

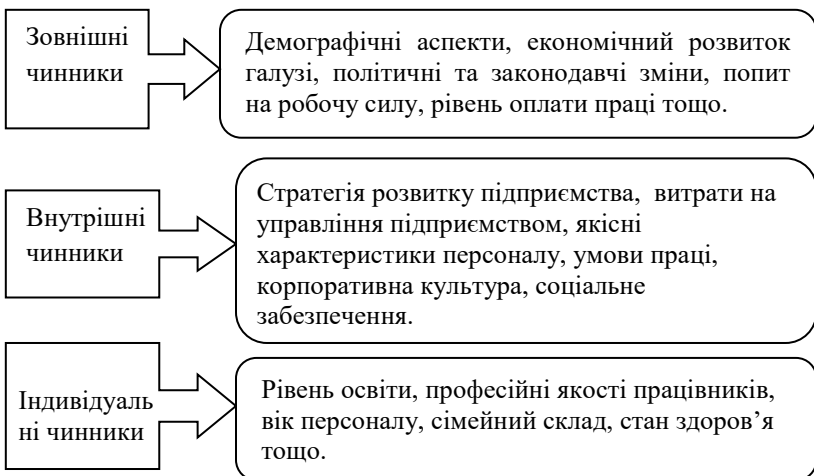


Рис.2. Чинники впливу на формування персоналу

Джерело: розроблена за [3].

Будь який сформований персонал потребує постійного розвитку, котрий являє собою сукупність дій, що розробляються в межах загальної концепції розвитку підприємства та націлених на постійне формування, навчання та розвиток. Такі дії викликають позитивний вплив на зміну рівня кваліфікації та продуктивності співробітників усіх ієрархічних рівнів, задовольняючи персональну потребу в навчанні та потребу підприємства в кваліфікованих кадрах.

Розвиток персоналу – це сукупність заходів, які орієнтовані на підвищення кваліфікації та покращення психологічних характеристик персоналу [3]. Дані заходи охоплюють, в першу чергу перекваліфікацію персоналу, завдання якої є забезпечення умов, що дозволяють співробітникам опанувати нову для них спеціальність; делегування нових повноважень між працівниками та швидка адаптація до них; ротацію кадрів; навчання, яке у формі загальної та професійної освіти надає співробітникам необхідні знання, навички та вміння.

Необхідність розвитку персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств обумовлена рядом причин:

- зростаючий рівень конкуренції в умовах глобалізаційних процесів;
- стрімкий розвиток нових інформаційних технологій;
- системне управління людськими ресурсами і всіх стратегічних завдань на базі єдиної програми діяльності підприємства;
- необхідність розробки стратегії подальшого розвитку та організаційної культури підприємства;
- участь усіх лінійних керівників у розробці та реалізації кадрової політики та планування стратегічних цілей підприємства [2].

У роботі підприємства розвиток персоналу займає ключове місце і розуміється як регулярний процес формування категорії спеціалістів, які б відповідали потребам підприємства [2]. Цей процес має бути спрямований на вивчення та розвиток

продуктивного та якісного потенціалу працівників підприємства, тому до основних принципів розвитку персоналу можна віднести:

- цілісність системи розвитку, наступність всіляких видів та форм розвитку персоналу;

- випереджальний характер навчання та розвитку на базі моніторингу науково-технічного розвитку та критерій розвитку організації;

- професійна та соціальна мотивація розвитку людських ресурсів;

- формування системи розвитку персоналу з урахуванням соціально-економічних умов його діяльності.

Висновки. Отже, дослідження вказують, що ключовими напрямками розвитку персоналу є зростання його освітнього рівня, формування безперервної системної професійної освіти і підготовки кадрів, зокрема підвищення кваліфікації, перекваліфікація, впровадження інноваційних підходів та методів організації навчання, забезпечення можливостей кар'єрного зростання працівників тощо.

Список використаної літератури:

1. Про соціально-економічне становище України. Січень-лютий 2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/druk/soc_ek/2021/publ_02_2021_u.html.

2. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 200 с.

3. Шульгіна Т.С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. В. 1. Т.3.с. 208-212.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Рагімов Ф. М., студент
Науковий керівник: Давидюк Т. В., д.е.н., професор
*Національний технічний університет «Харківський
політехнічний інститут»*

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Зростає кількість підприємств, що мають високий ступінь зношування основних засобів підприємства. А оскільки належним чином не налагоджена система внутрішнього контролю на підприємствах, то відсутні надійні перешкоди фактам простою, зменшенню корисного використання, плановим ремонтам, що нерідко виникають під час господарської діяльності вітчизняних підприємств.

У працях відомих вітчизняних учених, зокрема Бутинця Ф.Ф., Городянської Л. В., Мазур А.В., Лисенка Л.І., Левковича О.А., Гарасима П.М., Пушкаря М.С. та інших, досліджено широке коло питань, пов'язаних із методичними підходами щодо обліку і аналізу основних засобів підприємства.

Основний матеріал. З метою поглибленого вивчення особливостей бухгалтерського та податкового обліку, аналізу основних засобів розглянемо публікації, в яких висвітлюються питання щодо цієї теми (таблиця 1).

Таблиця 1 – Питання щодо обліку та аналізу основних засобів, які розглядалися в публікаціях науковців

Джерело	Короткий зміст статті
Гнатенко Є., Мікрюкова Л. [1]	У статті визначено необхідність удосконалення методики аналізу ефективності використання основних засобів, представлено особливості розрахунку існуючих показників аналізу основних виробничих засобів підприємства.
Голованова	У статті дається поняття основних засобів, їх

Э.С., Ганюта О.Н. [2]	класифікація та структура. Наведено основні завдання та джерела інформації для проведення аналізу. Виділено підходи до аналізу основних засобів
Демьянюк И.В. [3]	Досліджено, що проблемним питанням в обліку основних засобів є їх оцінка та класифікація пов'язана з відмінностями у фінансовому та податковому обліку, також встановлено значення основних засобів у діяльності підприємства
Ковальчук Н.О., Побіжан Т.А. [4]	Метою статті є визначення напрямів підвищення ефективності використання основних виробничих засобів та методичних підходів до оптимізації їх структури для зростання ресурсного потенціалу та зміцнення фінансової стійкості
Леонова Ю.О. [5]	У статті розглянуто проблемні питання з обліку основних засобів в обліку, які потребують вирішення, зокрема нормативно-законодавчу базу з обліку основних засобів, визначення первісної вартості та методики її формування
Орошан Т. А., Кухта К. О. [6]	Розкрито роль аналізу та структуру основних засобів, чинники, які впливають на рівень ефективності їхнього використання. Розглянуто проблеми експлуатації основних засобів і їхню значущість у виробничому процесі

Питання раціональної організації обліку основних засобів є досить актуальним і дозволяють удосконалити процес управління, враховуючи забезпечення ефективності їх використання, зберігання та руху. Бухгалтерський облік основних засобів є достатньо трудомістким процесом через складність їх структури та диференціацією задач обліку. При цьому, облік основних засобів повинен вирішити важливі завдання – визнання, оцінки та порядку нарахування амортизації.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проведений аналіз досліджень показав, що науковці розглядали маржинальним аналіз як процес оптимізації фінансового результату за рахунок вивчення поведінки витрат, обсягу

виробництва та розміру прибутку. Також в наукових працях авторів було запропоновано удосконалення класифікацію об'єктів маржинального аналізу. Основним джерелом для здійснення маржинального аналізу є показник маржинального доходу, оскільки в основі здійснення аналізу лежить використання даних бухгалтерського обліку, як основного джерела. Проте даний показник не був запропонований як об'єкт відображення на бухгалтерських рахунках. Узагальнюючи матеріали дослідження, встановлено, що незважаючи на здобутки науковців, досі невіршеними залишаються питання практичного застосування маржинального обліку та аналізу в діяльності підприємств, методики його здійснення та облікового забезпечення.

Список використаної літератури:

1 Гнатенко Є., Мікрюкова Л. Удосконалення методики аналізу ефективності використання основних засобів підприємства. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2017. № 1 (8). С. 11-15.

2 Голованова Э.С., Ганюта О.Н. Необходимость анализа основных средств предприятия и эффективности их использования. Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. 2018. № №5(21). С. 12-15.

3 Демьянюк И.В. Проблематика понятия основные средства и основные фонды в управленческом анализе: теоретический аспект. Бухгалтерский учет и анализ. 2016. № 1. С. 22-29.

4 Ковальчук Н.О., Побіжан Т.А. Аналіз стану основних засобів на підприємствах України. «Молодий вчений». 2017. № 10 (50). С. 910-914.

5 Леонова Ю.О. Особливості обліку основних засобів в умовах дії Податкового кодексу України. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Випуск 16. С. 872-876.

6 Орошан Т. А., Кухта К. О. Дослідження ефективності використання основних фондів. Агросвіт. 2019. № 4. С. 51-55.

ПРОБЛЕМАТИКА ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ МАРЖИНАЛЬНОГО ДОХОДУ ПІДПРИЄМСТВА В НАУКОВИХ ДОРОБКАХ ВЧЕНИХ

Рудакова С. В., студентка

Науковий керівник: Давидюк Т. В., д.е.н., професор
*Національний технічний університет «Харківський
політехнічний інститут»*

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Важливу роль в системі економічних показників відіграють фінансові результати компаній. Від деталізації у вивченні таких економічних категорій як дохід та прибуток, зокрема, маржинального доходу, залежить ефективність діяльності підприємства та перспективи його розвитку. Питання щодо маржинального доходу розкривались в працях Дем'яненко М., Костенко О., Турило А., Ушеренко С., Чумаченко М., Шмиголь Н. та інших. В наукових працях дослідників висвітлюються окремі положення управління маржинальним прибутком підприємства, які необхідно поглиблювати та удосконалювати.

Основний матеріал. Проведений огляд наукових праць свідчить про те, що в переважній більшості публікацій об'єктом дослідження виступає маржинальний дохід, маржинальний прибуток, маржинальна собівартість та маржинальний аналіз.

В публікації О.Л. Михальської [1] обґрунтовано показник граничного маржинального прибутку, як зміни величини маржинального прибутку під впливом збільшення обсягу реалізації продукції, розроблено методологію кількісного розрахунку маржинальних та середніх витрат підприємства. Посоховим І.М. та Жадан Ю.В. [2] запропонована методика визначення економічно доцільних витрат в залежності від результатів з застосуванням маржинального підходу. Про актуальність питань щодо обліку та аналізу маржинального доходу свідчить і огляд дисертаційних досліджень. Так, питанням удосконалення методики класифікації витрат на

постійні та змінні, визначенні точки беззбитковості, маржинального доходу присвячена дисертація П.В. Іванюти [3]. В дисертації Ордіховської Н.Д. [4] запропоновано напрями удосконалення методи формування собівартості продукції за рахунок використання методу калькулювання “директ-костинг”. В дисертаційній роботі О.М. Єремян [5] запропонована модель необхідного рівня операційного прибутку, розраховані темпи і напрями зміни фінансового результату від реалізації на основі застосування показників операційного левериджу. За результатами проведеного дослідження В.С. Житним [6] запропоновано методіку маржинального аналізу для дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. Ордіховською Н.Д. [4] запропоновано методіку операційного аналізу “витрати – обсяг – прибуток” на основі розрахунку точки беззбитковості, ефекту операційного левериджу, межі рентабельності та запасу фінансової міцності для прогнозування, планування та максимізації фінансових результатів за рахунок асортиментної політики підприємств. В дисертації Є.Ю. Шари [7] адаптовано факторну модель аналізу фінансових результатів діяльності на основі маржинального доходу до умов функціонування виробничої економічної системи.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проведений аналіз досліджень показав, що науковці розглядали маржинальний аналіз як процес оптимізації фінансового результату за рахунок вивчення поведінки витрат, обсягу виробництва та розміру прибутку. Основним джерелом для здійснення маржинального аналізу є показник маржинального доходу, оскільки в основі здійснення аналізу лежить використання даних обліку, як основного джерела. Проте даний показник не був запропонований як об’єкт відображення на бухгалтерських рахунках. Узагальнюючи матеріали дослідження, встановлено, що незважаючи на здобутки науковців, досі невіршеними залишаються питання теоретичного та практичного застосування маржинального

обліку та аналізу в діяльності підприємств, методики його облікового забезпечення.

Список використаної літератури:

1 Михальська О. Л. Ефективність застосування методів маржинального аналізу на олійно-жирових підприємствах України // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 2. – С. 124-131

2 Посохов І. М., Жадан Ю. В. Маржинальний аналіз підприємств олійно-жирової галузі в умовах невизначеності та ризику // Бізнесінформ. 2019. № 4. С. 252-260

3 Іванюта П.В. Внутрішньогосподарський облік у виробничих підрозділах сільськогосподарських підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.04 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит”. Київ, 2005. 17 с.

4 Ордіховська Н.Д. Удосконалення управлінського обліку та аналізу на агропромислових підприємствах (на прикладі галузі рослинництва) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.04 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит”. Тернопіль, 2006. 19 с.

5 Єремян О.М. Організація і методологія обліку і аналізу фінансових результатів (на прикладі консервного виробництва України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.04 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит”. Київ, 2005. 19 с.

6 Житний В.С. Удосконалення аналізу операцій з давальницькою сировиною зовнішньоекономічних відносинах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.04 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит”. Харків, 2001. 19 с.

7 Шара Є.Ю. Фінансовий облік та аналіз результатів діяльності промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.04 “Бухгалтерський облік, аналіз і аудит”. Київ, 2001. 24 с.

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Гужа О. О., магістрант
Науковий керівник: к.е.н., доц. М.О. Орликовський
Поліський національний університет

Постановка проблеми. ІТ технології широкого використовуються для розвитку бізнесу, що є правильним зі стратегічної точки зору. Сучасний бізнес використовує технологічні розробки не тільки для автоматизації бізнес-процесів, але і для втілення нових ідей і способів отримання конкурентної переваги. У міру стрімкого розвитку інформаційних технологій і вдосконалення технічних засобів перед менеджментом підприємства виникає проблема, як оперативно відстежувати появу технологічних нововведень і своєчасно впроваджувати їх у соціально-технологічні процеси своєї діяльності. У сучасних реаліях розвитку інноваційних технологій для підвищення ефективності механізму управління персоналом підприємства необхідно впроваджувати цифрові технології.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика впливу діджиталізації на систему управління персоналом розкрита в наукових працях: Б.В. Василів, О.В. Гусева, Н.С. Данилевич, В.М. Жуковської, О.В. Мосієнко, С.Г. Рудакової та інших. Проте, недостатньо дослідженими є вплив діджиталізації на механізм управління персоналом підприємства.

Основний матеріал. В інформаційному суспільстві широко використовуються комп'ютерні технології, які проникли у всі сфери суспільного життя. В Україні діджиталізація отримала початок розвитку нещодавно, тому основна частина суб'єктів господарювання не готові впроваджувати нові системи управління. Діджиталізація передбачає проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів та комунікацій суб'єктів господарювання.

У 2015 році на Всесвітньому Економічному Форумі у Давосі було наголошено про діджиталізації економічних відносин і початок 4.0 індустріальної революції [1]. Розвиток операцій купівлі-продажу через соціальні мережі та Інтернет ресурси сприяли появі нових підприємств, що функціонують на інтернет-платформах.

Сьогодні одним із найбільш затребуваних напрямів у сфері інформаційних технологій є «хмарні» технології, оскільки вони дозволяють користування різними програмами, додатками, дисковим простором. Крім того, підприємство не зобов'язане придбавати додаткові технічні засоби та програмне забезпечення. Це спрощує ведення бізнесу та дозволяє економити кошти. Хмара є робочим простором в Інтернеті, а точніше на віддаленому сервері третьої особи (виконавця), за допомогою якої отримується доступ до необхідного ресурсу. Ці платформи допомагають створювати надійні додатки, без пошуку досвідчених програмістів, експертів з інтеграції або аналітиків даних. Вони також полегшують розгортання і управління призначеними для користувача можливостями без особливого занепокоєння з приводу базової інфраструктури та безпеки.

До переваг діджиталізації для суб'єктів господарювання віднесено:

- зменшення трудомісткості роботи з великим масивом інформації;
- економію грошових ресурсів;
- збільшення інформації про економічну, соціальну та екологічну діяльність підприємства, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства;
- підвищує оперативність прийняття управлінських рішень;
- підвищення рівня конкурентоздатності підприємства, оскільки інформація про нього та продукцію, що пропонує на ринку постійно оновлюється і розповсюджується в мережі Інтернет.

Король С.Я. та Польовик Є.В. виокремлюють наступні негативні наслідки діджиталізації економіки: висока

нестабільність для працівників, необхідність постійного підвищення кваліфікації та опанування новітніх технологій, руйнівний вплив на соціальну структуру та інше [3].

При діджиталізації економічних процесів на підприємстві застосовуються такі програмні продукти: Бітрікс24, BAS ERP, SAP, Business One, SAP Neaktor, jSolutions, Microsoft Dynamics 365. Використання програмних і технічних засобів розширює функціональні можливості працівників підприємства. Ці програмні продукти передбачають формування електронного документообігу, що мінімізує витрати робочого часу персоналу підприємства на обробку первинних документів та формування звітності. Вивільнений робочий час на аналіз, статистичну обробку та підготовку аналітичної інформації, перевірку правильності введених даних.

У країнах Європейського союзу цифрова грамотність віднесена до базової компетенції персоналу. Цифрова компетентність - це впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності та участі у житті суспільства. Включає цифрову та інформаційну грамотність, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (зокрема програмування), кібербезпеку та вирішення проблем [1]. На рис. 1 наведено 8 базових компетенцій персоналу.

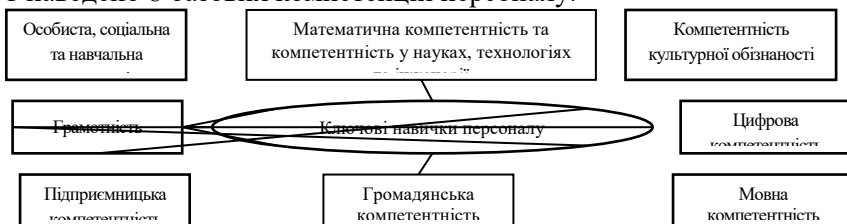


Рис. 1. Ключових компетентності персоналу за вимогами ЄС [1]

Механізм управління персоналом – сукупність органів управління, засобів і методів управління персоналом, що націлені на

забезпечення підприємства робочою силою необхідної кількості та якості.

Діджиталізація полегшує роботу служби управління персоналом, робить взаємодію з колегами, керівництвом і претендентами на посаду максимально ефективною та комфортною. У перспективі впровадження цифрових технологій у цю сферу – це вигідна інвестиція в розвиток бізнесу й підвищення продуктивності праці усіх відділів.

Діджиталізація економічних процесів господарюючого суб'єкта призводить до наступних змін у системі управління персоналом:

1) змінна змісту роботи та умов роботи (збільшення вільного часу працівника для підвищення кваліфікації, зростання кількості фріланс-працівників);

2) розвиток гнучкої організації праці та форм зайнятості (не типові організаційні структури, тимчасові колективи, проектні команди, віддалені робочі місця, тимчасова зайнятість);

3) інтелектуалізація праці (роботизація бізнес-процесів та когнітивні технології).

4) управління HiPo - зміщення акценту аналітики досягнень з високопотенційних на середньо ефективних співробітників та їх розвиток.

Висновки та пропозиції. Діджиталізація призводить до необхідності пошуку нових та адаптації наявних моделей управління персоналом, що є основою майбутньої конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Нові бізнес та HR - стратегії, в основу яких закладено Digital - технології, що підвищують ефективність управлінських рішень: автоматизований рекрутинг, перехід на віртуальні робочі місця, індивідуалізація - створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, управління HiPo залученістю, HR - аналітика та управління ефективністю. Однак, які б пріоритети у підходах та технологіях не використовувалися, ключове значення має саме людський потенціал компанії - люди, здатні їх генерувати та ними керувати.

Список використаної літератури

1. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning [Electronic resource]. — Available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.

2. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17

3. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 67-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11).

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАЙФ ФЛЕКСІБЛС УКРАЇНА»

Панченко М. В., магістрант
Науковий керівник: Лавриненко С. О., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Процеси глобалізації підштовхують до поглибленого вивчення цього важливого пункту в управлінні сучасним підприємством, як стратегічний розвиток. Актуальність дослідження представлена теоретичними аспектами управління стратегічним розвитком підприємства, розробкою рекомендацій та інструментарію формування організаційно-економічних, управлінських механізмів стратегії розвитку підприємства в умовах мінливих економічних процесів на рівні держави. Просто копіювати іноземні стратегії поведінки не завжди може призвести до майбутніх результатів. Проблема процесів перетворень, що відбуваються у вітчизняному економічному середовищі, вимагає утворення власного наукового підходу для того, щоб розв'язати сучасні економічні завдання з використанням світових праць та урахування вітчизняних якостей і реалій.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Теоретично-методичні і практичні аспекти проблем управління стратегічним розвитком вивчали відомі зарубіжні і вітчизняні вчені, такі як Б. Берман, О. Віханський, Попов С. А., Томпсон, М. Портер, В.Герасимчук, З.Шершньова, Ф. Котлер, Запара Л., О. Наумова., І. Ансофф.

Метою публікації є дослідження теоретико-методологічних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Успішна компанія – це єдина система і стратегія є його вирішальною єднаючою ланкою. Стандарт змісту стратегії та її

структури не існує, що показує багатоплановість і неоднозначність трактування цього аспекту.

Науковці, що досліджували коло тем стратегії розвитку підприємства запропонували багато визначень терміну “стратегія”. В даний час не можна дати узгодженого визначення терміна «стратегія». Із даних визначень можна сформулювати висновок, що стратегія – це певний компонент стратегічного управління, який дозволяє компанії досягати чітко поставлених цілей компанії, забезпечити конкурентність на ринку, тобто забезпечити такий стан компанії, щоб підприємство успішно могло працювати у різких ринкових умовах.

Стратегія компанії розглядається як систематичний план можливої поведінки в умовах недостатньої інформації про подальший розвиток середовища і підприємництва, що включає формування мети, довгострокових планів, а також шляхів та правил прийняття рішень для того щоб ефективно використовувати стратегічні ресурси, сильних сторін та можливостей, видалення слабких сторін та захист від певних загроз зовнішнього середовища для подальшої прибутковості.

Стратегічне управління – це застосування концепції, в якій поєднуються такі підходи, як цільовий і інтегральний до діяльності підприємства, що дає можливість встановити цілі розвитку, порівняти їх з поточними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність методом розробки і реалізації певної системи стратегій («стратегічного набору») [1].

Технологія стратегічного управління, яка розуміється як система знань про методи і засоби збору, передачі, обробки інформації, про ухвалення стратегічних рішень, а також контролю за їх виконанням, є невід’ємною частиною теорії стратегічного управління промисловим підприємством.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого керівники запроваджують довгострокове керування компанією, виділяють специфічні цілі його діяльності, щоб створити стратегії для досягнення

поставлених цілей, а також керують виконання певних планів, які постійно змінюються [2].

Найбільшого поширення у вітчизняних умовах набули такі методи стратегічного аналізу: *SWOT* і *TOWS* (аналіз та дослідження конкурентних переваг та слабких сторін компанії; умов впливу зовнішнього середовища; компетенцій підприємства та ін. для прийняття управлінських рішень щодо деформації загроз у можливості та для подальшого розвитку сильних позицій); *параметричний метод* (грунтується на виявлених факторах, які впливають на узагальнюючий показник); *нормативно-балансовий метод* (досягнуті значення технічних, технологічних, виробничих аспектів та порівняння значень з їхнім нормативним показником).

На нашу думку, для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» найбільше підходить *SWOT* – аналіз. Оскільки, *SWOT* – аналіз можна провести протягом будь-якого часу, як від 1-2 годин так і до кількох днів. Таким чином, *SWOT* – аналіз є важливою складовою стратегічних досліджень стану розвитку компанії. Це досить легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану підприємства. Метод *SWOT* дає можливість встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями та загрозами; слабкими та сильними сторонами підприємства. Завдяки такій роботі стратегія підприємства найкраще поєднувала зовнішню ситуацію (загрози та можливості) з потенціалом підприємства (сильними та слабкими сторонами).

Характеристика можливостей та загроз підприємства, дозволяє визначити основні тенденції розвитку як економіки країни в цілому, так і ринку підприємства зокрема. Нові можливості підприємства в основному пов'язані із очікуваним відновленням економіки країни, що може призвести до зростання доходів підприємства в майбутньому; а загрози – очікуваннями спаду на рівні світової економіки, що призведе до значних негативних тенденцій на ринку для підприємства.

Висновок. Стратегічний розвиток підприємства розглядають як певний план його потенційної поведінки в

умовах малої інформації про майбутній розвиток підприємства, що включає формування місії, довгострокових поставлених цілей, а також шляхів та правил прийняття рішень для найбільш кращого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, відділення слабких сторін та захист і попередження від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості підприємства. На нашу думку, при проведенні аналізу ТОВ “Грайф Флексіблс Україна” варто використати стратегії із сектору «можливості – сильні сторони».

Список використаних джерел

1. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Вінниця, 2012. 104 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. Москва, 2011. 296 с.

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ РОЗВИТКУ

Базелюк О. О., магістрант
Науковий керівник: Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Підприємства представляють собою сукупність бізнес-процесів, направлених на реалізацію таких задач як: підвищення економічних показників підприємства, виконання управлінських функцій направлених на створення економічної цінності пропозицій, адаптація внутрішніх процесів до змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Бізнес-модель і сучасним інструментом, який об'єднує всі бізнес-процеси підприємства, має прикладний характер, на основі якого підприємства оцінюють поточний стан бізнесу та приймають обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства, що визначило вибір теми дослідження.

Основні результати дослідження. Бізнес-модель є орієнтиром досягнення поставлених цілей відповідно до стратегії підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Процес визначення стратегії підприємства

Тому вдосконалення бізнес-моделі є необхідною умовою, якщо господарська діяльність не відповідає запланованим результатам. Стратегія як механізм ведення бізнесу та конкурентної боротьби суб'єкта господарювання, на основі діючої бізнес-моделі та показників, які характеризують її ефективність (витрати, прибуток) [4] дозволяє досягати фінансової стійкості та платоспроможності (розроблена нами порівняльна характеристика представлена у табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння галузевої бізнес-системи, бізнес-моделі та стратегії

Ознака	Бізнес-система галузі	Бізнес-модель підприємства	Стратегія підприємства
Суть	ланцюг видів галузевої діяльності	організація бізнесу	компас, напрямок розвитку компанії
Орієнтація	формування витрат і доданої вартості	створення цінності для споживача, перетворення її у прибуток	створення конкурентної переваги
Компоненти аналізу	оцінка стадій створення продукту, доставки його споживачам	аналіз галузі та її бізнес-системи, тенденції їх розвитку	конкурентний аналіз, аналіз внутрішнього і зовнішнього і середовища компанії
Рівень унікальності	галузева	інноваційна або типова для галузі	для компанії унікальна

Розгляд формування бізнес-моделі підприємства проводили монографічно на прикладі ПП «Імперія будівництва», основною діяльністю якого є будівництво жилих та

нежилих приміщень, супутні роботи, підготовка відповідної дозвільної, економіко-організаційної документації та авторський супровід. За даними сайту *Prozorro* протягом 2016–2020 рр. ПП «Імперія будівництва» є учасником 73 закупівель на проведення будівельних, архітектурних, інженерних робіт та інспекційних послуг. Підприємство виграло контракти на суму 5,55 млн грн.. Фінансування проектів здійснювалося нерівномірно протягом року.

Основні клієнти ПП «Імперія будівництва» є об'єднані територіальні громади Житомирського району. В цілому має місце позитивна динаміка поточної ліквідності та оборотності активів. Балансова вартість основних засобів та нематеріальних активів зросла на 7,2 млрд грн. Водночас, ситуація в Україні (пандемія та загальний спад в економіці внаслідок зниження платоспроможності споживачів) сприяли зменшенню рентабельності активів підприємства на 4,7%. Підприємство забезпечує діяльність за рахунок договорів і контрактів як з клієнтами, так і постачальниками послуг. Подальший його розвиток пов'язаний як із розширенням ринків збуту, диверсифікація діяльності та розвиток інноваційних технологій. Зокрема, у планах керівництва зайняття більшої частки на ринку будівельних послуг Київської області, а у більш віддалені періоди – всі райони Житомирської області, а також надання послуг на ринках Рівненської та Вінницької областей. Впровадження інноваційних технологій у будівництві обумовлене необхідністю скорочення витрат, а ставка на екологічність є трендом сьогодення. Посилення конкуренції з боку інших учасників спонукає до формування динамічних ланцюгів цінної пропозиції як механізму створення вартості. ПП «Імперія будівництва» має середні позиції в порівнянні з основними конкурентами, тому у своїй діяльності наслідує стратегію лідерів, роблячи ставку на постійних клієнтів.

Посилення диференціації компанії (визнання її бренду та чітка ідентифікація на ринку будівельних послуг) сприяє більш успішній реалізації її стратегії. Оцінка вартості бренду ПП «Імперія будівництва» у порівнянні з такими гравцями як ТОВ

АртХаус, ПП "Скефалд - 2", ТОВ "Аріадна-Полісся", ТОВ "ФПК-Портал-Буд", ПРБФ "Комунальник", ТОВ "Смартом", ДП "Фаворит ОПТ" АТЗТ "Фаворит", ТОВ Кірабуд, ТОВ "ІК-проект", ТОВ "Екстеріор Груп", ПП "Перша українська будівельна компанія", ТОВ "Тетерів-будпроект" та інші. Оцінка брендів здійснена за даними компаній на їх офіційних сайтах та відкритих даних мережі Інтернет. Для порівняння з ПП «Імперія будівництва» обрано компанії, які близькі за розмірами, кількістю наданих послуг, ринком збуту та активністю на ньому, зокрема до таких віднесено ТОВ "Аріадна-Полісся", ТОВ "Тетерів-будпроект" та ДП "Фаворит ОПТ" АТ "Фаворит".

Пропонуємо наступні підходи до оптимізації бізнес-моделі ПП «Імперія будівництва». Підприємство, його підрозділи (відділи, управління, сектори і т. п.) виокремлюються і реєструються, в установленому порядку як самостійні юридичні особи (підприємства – ПП). Центральний апарат управління підприємства реєструється як керуюча компанія і входить в кожне новостворене дочірнє утворення як генеральний стратегічний співвласник (з контрольною часткою в Статутному фонді). Бухгалтерія виокремлюється в самостійне приватне підприємство по наданню бухгалтерських послуг і аудиту. Таким чином, створюються приватні підприємства (ПП): ПКБ (проектно-конструкторське бюро); ПП по технічному нагляду за будівництвом; з будівництва (може ділитись на: будівельні роботи, сантехнічні, електротехнічні та інші, які виконуються фірмою); постачальницькі; інші види і форми підприємницьких структур.

Висновки. Отже, у створених суб'єктах підприємництва, враховуючи, що бухгалтерський облік буде здійснюватись за договором (централізованою бухгалтерією), керівник оформляє працівників як фізичних осіб-підприємців (ФОП). Роботи здійснюються за договорами керівника з ФОП. У цьому варіанті замовник діє за принципом «єдиного вікна». Замовив проект і через певний час отримав будівництво «під ключ». Додатковими ефектами від впровадження є: 1) диференціація підприємницького середовища зменшить масу доходу фірми в

окремо взятому підприємстві; 2) значно спроститься управління. Робота через ФОПи значно підвищить відповідальність працівників, через персональний договір на виконання роботи. ФОПи платять за себе один раз на рік і це спрощує бухгалтерський облік; звільниться час у центрального апарату управління ПП «Імперія будівництва» як керуючої компанії для формування та реалізації стратегічних завдань розвитку підприємницької структури.

Список використаних джерел

1. Ходаківський Є. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Суботенко О. О. Інвестиційно-проектне управління розвитком первинної медичної допомоги: адміністративні та соціально-психологічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 14–19.
2. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Захаріна О. В., Плотнікова М. Ф., Іванюк О. В. Формування європейської системи Q-менеджменту в децентралізованих громадах. *Наукові горизонти*. 2019. №3. С. 10–18.
3. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф. Публічне управління у процесі децентралізації. *Наукові горизонти*. 2018. №6. С. 28–35.
4. Ходаківський Є. І., Іванюк О. В., Плотнікова М. Ф. Парадигма гештальтів управлінських систем. *Інтелект XXI*. 2018. №1. С. 206–210.

ДІАГНОСТИКА У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

Масленнікова В. С., магістрантка
Науковий керівник: Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Зміни економічних умов функціонування, зростання невизначеності та ризику у сфері господарської діяльності, а також зростаючий вплив сформованих ринкових інститутів і механізмів змушують організації постійно адаптуватися до надзвичайно мінливій кон'юнктурі ринку. Особливо гостро ця проблема проявляється у сфері оцінки стратегічних процесів управління організацією. Тож все більш актуальною стає необхідність вдосконалення існуючих і формування нових підходів, форм і методів оцінки якості стратегічного управління як найважливішого з ключових критеріїв сталого розвитку всієї організації, що часто проявляється у реалізації стратегії маркетингу.

Основні результати дослідження. Керівництво організації, яке приймає рішення про вдосконалення маркетингової діяльності має забезпечити вимір процесів управління маркетингом для визначення стартової точки коригування існуючої системи управління і процесів, що відбуваються в ній. Наразі для вітчизняних організацій характерна більшою мірою фрагментарна оцінка маркетингової діяльності, ніж повноцінно функціонуюча система вимірювання процесів, що дозволяє вирішити проблему переходу від несистемного, вогнищового зростання до системного, сталому і самопідтримуючому розвитку маркетингової та виробничо-господарської діяльності.

Зважаючи на необхідність вимірювання процесів стратегічного управління маркетингом для ефективного функціонування системи управління організацією, існує потреба у забезпеченні цієї системи процесами діагностики з метою оцінки ступеня відповідності процесів управління маркетингом,

вироблення практичних заходів та програм удосконалення виробничо-господарської діяльності організації.

За нашими оцінка система управління маркетинговою діяльністю відображає взаємозв'язок маркетингу як спеціальної функції управління з іншими спеціальними функціями, а саме політикою, реалізацією, закупівлями, фінансами, системою менеджменту якості, управлінням людськими ресурсами, виробництвом в режимі стратегічного управління організацією. У свою чергу в поточному управлінні, кожна спеціальна функція розкривається через загальні функції управління: прийняття рішень, контроль/моніторинг, облік, планування, аналіз і оцінку, коригування, стимулювання; крім того, здійснюється аналіз показників маркетингового середовища [1].

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю пов'язане з формулюванням, плануванням і впровадженням стратегії розвитку маркетингу організації. Об'єктом основної уваги на цьому рівні є фактори мікро- і макросередовища, часовий горизонт – необмежений, сфера управління – все підприємство, управлінський масштаб – вища ланка управління (директор, заступник директора з маркетингу та ін.), керівники та фахівці структурних підрозділів – маркетингових, фінансово-економічних, виробничих, кадрових. Результатом діяльності стратегічного маркетингу є розроблена стратегія маркетингу та моніторинг її реалізації [2]. Коло завдань стратегічного маркетингу полягає в наступному: а) систематичний і постійний аналіз очікувань і вимог зацікавлених сторін; б) розробка концепцій ефективних товарів і послуг, що дозволяють організації задовольняти потреби зацікавлених сторін краще, ніж конкуренти; в) забезпечення організації стійкою конкурентною перевагою [3].

Маркетинг в цілому і особливо стратегічний, покликаний відігравати важливу економічну роль в ринковій системі організації, не тільки у зв'язку з тим, що він забезпечує ефективне поєднання попиту та пропозиції, а й тому, що він запускає благодійний цикл стійкого економічного розвитку. Стратегічний маркетинг виявляє незадоволені потреби

зацікавлених сторін і розробляє відповідно адаптовані продукти; поточний маркетинг здійснює план дій, що призводить до створення і зростання попиту на ці продукти; зростаючий попит призводить до забезпечення конкурентоспроможності на ринку, що в подальшому сприяє лояльності зацікавлених сторін; таке розширення ринку залучає нові інвестиції, які дозволяють отримати економію в масштабі і запускати інноваційні процеси поліпшення діяльності організації [4].

Для досягнення ефективності управління підприємством керівництву потрібні кількісні показники, що характеризують процеси управління маркетинговою діяльністю на поточний момент управління. Отримання таких показників пов'язане з вимірюванням процесів управління маркетинговою діяльністю і відображенням всіх особливостей технології управління маркетинговою системою організації. Рішення цих завдань можливе з використанням теорії вимірювання процесів управління організацією [1]. Важливою особливістю у вдосконаленні стратегічного управління маркетинговою діяльністю організації є вимір початкових, або стартових умов, що характеризують рівень керованості маркетингом як спеціальної функції управління у відправній точці розвитку організації. Аналіз стартових умов керованості маркетинговою діяльністю пов'язана з оцінкою керованості кожної загальної функції в конкретний момент часу з урахуванням параметрів маркетингового середовища організації, що реалізується за допомогою діагностики управління маркетинговою діяльністю організації.

Розробка програм вдосконалення виробничо-господарської діяльності організації передбачає використання управлінської інформації про стан об'єкта управління та його приналежність його спеціальних функцій до зон керованості. Відповідно до теорії вимірювання керованості, поле керованості характеризується шістьма зонами: зона природних відхилень (діапазон розкиду значень рівнів керованості від 80% до 100%); зона стабілізації (від 60% до 80%); зона санації (від 40% до 60%); зона реструктуризації (від 20% до 40%); зона кризового

стану або кризова зона (від 10% до 20%); зона банкрутства (від 0% до 10%), 3]. Оцінка приналежності спеціальної функції управління до цих зон здійснюється за допомогою діагностики об'єкта управління, а відстеження ефективності впливу на процеси управління і на характер змін, що відбуваються у стані спеціальної функції, визначається за допомогою моніторингу.

Метою діагностики є вимірювання керованості (ефективності процесів, що відбуваються стратегічного управління маркетинговою діяльністю) спеціальної функції управління маркетинговою діяльністю, а також виявлення позитивних і негативних факторів, що впливають на розвиток маркетингу організації. Завданнями діагностики є наступні: а) оцінити стартові умови керованості спеціальної функції управління маркетинговою діяльністю; б) виміряти стартові рівні вхідних величин основних параметрів, що оцінюють ефективність процесів управління маркетингом; в) оцінити раціональність дій керівництва щодо реалізації спеціальної функції управління маркетинговою діяльністю; г) визначити зміст коригувальних дій підприємства у формі програм з налаштування процесів управління маркетингом у умовах стратегічного розвитку підприємства [2].

Висновки. Отже, діагностика стратегії розвитку маркетингової діяльності організації передбачає наступне:

1) діагностика стратегії розвитку маркетингової діяльності організації є засобом вимірювання процесів стратегічного управління загальними функціями маркетингу у конкретний момент часу з урахуванням впливу маркетингового середовища;

2) діагностика загальних функцій управління і маркетингового середовища є основою для вимірювання рівня керованості всією системою управління маркетингом в статичі, виступаючи ключовим моментом визначення загальної стартової точки керованості маркетинговою діяльністю організації;

3) діагностика загальних функцій управління та маркетингового середовища є методом вимірювання стартових

точок керованості при побудові, аналізі та прогнозуванні стратегії розвитку маркетингової діяльності організації.

Список використаних джерел

1. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Вишемирський В.С., 2018. 515 с.

2. Багорка М. О. Маркетингова стратегія підприємств органічної продукції : [монографія]. Полтава : Укрпромторгсервіс, 2018. 333 с.

3. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : колект. монографія / L. Yancheva, N. Savytska, N. Ushakova, T. Shtal, A. Borysova; ред.: Н. Л. Савицька; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 174 с.

4. Бакалінський О. В., Мельник Т. С. Маркетингові дослідження при тотальному управлінні споживчою цінністю перевезень пасажирів залізницями : [монографія]. Київ : Нац. трансп. ун-т, 2018. 286 с.

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

Зіменко Л. А., студентка

Науковий керівник: Ковальчук О. Д., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Діяльність медичних установ спрямована на забезпечення первинних життєвих потреб населення, підтримку соціальної безпеки держави. Тому для них поняття соціальної відповідальності має особливе значення, що визначається суспільною вагомістю, місією створення та функціонування, яка полягає у нарощуванні капіталу здоров'я населення, створенні сприятливих умов для його життєдіяльності шляхом забезпечення рівного доступу до високоякісних медичних послуг. Соціально відповідальній діяльності медичних установ сприятиме формування відповідного інституційного середовища, що формується на національному та міжнародному рівні. Різновекторні аспекти розвитку ринку приватних медичних послуг викладені в результатах наукових напрацювань вітчизняних науковців, таких як А. Барзилович, І. Леган, О. Грішанова та ін. Увага даного дослідження акцентована на інструментах інституційного забезпечення соціально відповідальної діяльності медичних закладів України.

Основний матеріал. Протягом останнього десятиліття в Україні суттєво активізувався ринок приватних медичних послуг. Діяльність приватних закладів медицини є комерційною, однак соціально орієнтованою. Дотримання норм соціальної відповідальності приватних медичних установ сприяє імплементація прийнятих ВООЗ рекомендацій та вимог стратегії «Здоров'я для всіх» та політики «Здоров'я-2020», які визначають стратегічні напрями розвитку систем охорони здоров'я населення. Основними з них є: покращення здоров'я громадян

та скорочення нерівності стосовно здоров'я з можливістю удосконалення колективного керівництва та лідерства [2]. Відповідно соціальними орієнтирами розвитку приватної медицини в Україні мають бути: підвищення рівня здоров'я і середньої тривалості життя, запобігання випадків передчасної смертності серед населення, забезпечення рівного доступу громадян до медичних послуг здоров'я, населення, зміцнення системи охорони здоров'я з орієнтацією на потреби людей [1] (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічні орієнтири соціально відповідального розвитку приватних закладів охорони здоров'я

Стратегічне значення медичної сфери обумовлює необхідність державного контролю за діяльністю медичних установ у напрямку підвищення їх соціальної відповідальності. Основними інструментами державного регулювання ринку медичних послуг є:

- комплексний розвиток медичної інфраструктури у всіх регіонах країни, зокрема сільській місцевості;
- стимулювання впровадження організаційних та технологічних інновацій медичними закладами;
- створення умов для розвитку конкуренції серед медичних установ задля підвищення якості та доступності послуг для населення;
- захист інтересів споживачів;
- активізація міжнародної співпраці у сфері медицини;
- налагодження співпраці між державними та приватними медичними установами.

Висновки та пропозиції. Відповідальне дотримання міжнародних стандартів та принципів надання медичних послуг в умовах розвитку сприятливого національного інституційного середовища забезпечить рівний доступ громадян і сприятиме підвищенню якості медичного обслуговування населення відповідно до індивідуальних потреб і можливостей.

Список використаної літератури

1. Леган І., Крикун О. (2020). Ринок приватної медицини України: особливості регулювання та напрями розвитку. Галицький економічний вісник. Економіка і право охорони здоров'я. № 3 (64). С. 192–197
2. Шафранський В. В. Європейська політика «Здоров'я-2020»: використання науково обґрунтованих стратегій для отримання позитивних результатів. Економіка і право охорони здоров'я. № 1 (3). 2016. С. 44–48.

ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПРОФІЛЬ СУЧАСНОГО HR МЕНЕДЖЕРА

Осадчук А. О., студентка

Науковий керівник: Прокопчук О. А., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В сучасних умовах відкриття кордонів та розвитку логістичних мереж знижується залежність компаній від забезпеченості матеріальними ресурсами. Визначальної вагомості для ефективності бізнесу набуває людський капітал. Тому питання HR менеджменту стали предметом активних дискусій в наукових та експертних колах. Концептуальним та прикладним аспектам розвитку HR управління присвячені численні наукові дослідження вітчизняних (Д. Богині, О. Грішнкової, І. Герчикової та ін.) та зарубіжних (Д. Аткінсон, Д. МакКлеланд, С. Паркер та ін.) вчених.

Основний матеріал. Усвідомлення менеджментом виключної вагомості людського потенціалу для компанії стимулювало інноваційний розвиток систем управління персоналом. Нині HR менеджмент є однією з найбільш динамічних функцій управління. В авторському баченні набір функціональних складових кадрового менеджменту не зазнав змін (рис. 1). Змінилися підходи до розуміння його стратегічної вагомості, що стимулювало імплементацію інновацій у практику реалізації функцій HR менеджменту. З врахуванням змін до функцій HR-менеджера належать:

- Формування компетентісного профілю працівників – набору професійних компетентностей відповідно до специфіки бізнес-процесу підприємства та сучасних тенденцій розвитку ринку праці;
- Формування ендогенного інституційного супроводу процесу управління персоналом – розробка процедур та механізмів управління, внутрішніх нормативних актів

(інструкцій, положень), спрямованих на чітку регламентацію роботи персоналу та управління ним.

- Перманентне удосконалення системи мотивації праці на основі моніторингу динаміки розміру оплати праці у галузі, інноваційних інструментів матеріального та морального стимулювання роботи працівників.

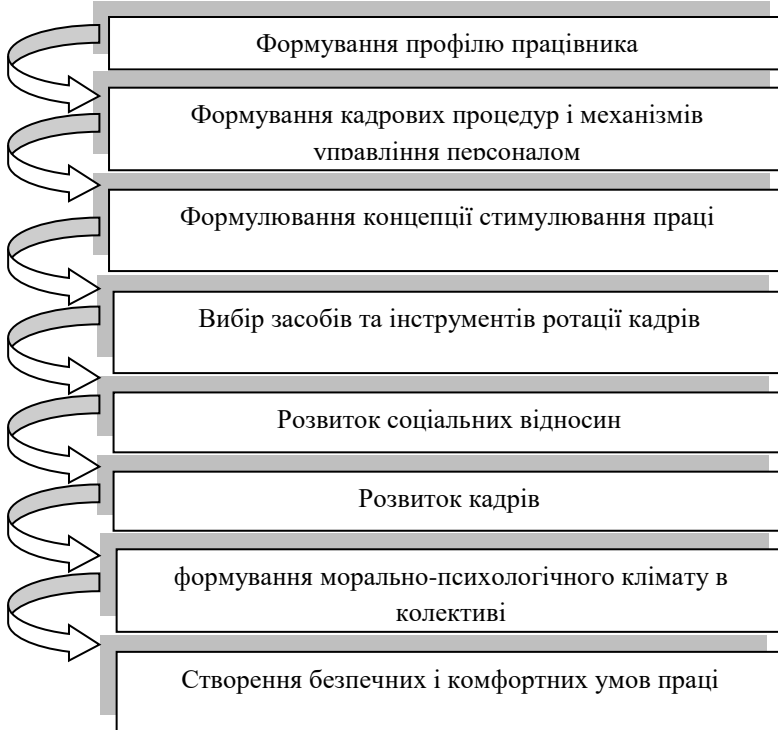


Рис. 1. Функціональні складові HR менеджменту підприємств

- Формування і забезпечення безперервного функціонування системи ротації кадрів з використанням сучасних інструментів підбору і найму персоналу (скринінг, хедхантинг та ін.).

- Налагодження ефективної системи оцінки та розвитку персоналу – розширення можливостей для постійного навчання

працівників з використанням внутрішнього потенціалу компанії та залученням зовнішніх фахівців (коучів, тренерів тощо), практики внутрішньокорпоративних навчальних програм.

- Налагодження комунікаційних каналів зв'язку між менеджментом компанії та її персоналом.

- Удосконалення соціального середовища роботи персоналу – просування елементів та цінностей корпоративної культури, підтримка сприятливого безконфліктного соціально-психологічного клімату, використання інструментів адаптації нових працівників.

- Моніторинг умов праці персоналу за критеріями комфорту та безпеки.

Якісному виконанню функцій сприятиме усвідомлення менеджерами їх ролей. У світовій практиці апробується кілька моделей рольових функцій HR-менеджера («чотирьох секторів» Д. Ульріха, «П'ять рівнів ролі HR» Д. Саллівана та ін.), узагальнення яких дає підстави для виокремлення наступних ролей: стратегічний партнер, мотиватор, агент змін, адміністративний експерт, кадровий інноватор, комунікатор.

Якісні інновації, що перманентно впроваджуються у систему HR-менеджменту, посилюють вимоги до його представників. Результати досліджень засвідчують, що основними критеріями відбору менеджерів з персоналу є такі: активна життєва позиція, лідерський потенціал; самостійність, ініціативність; здатність до навчання, мобільність; вміння працювати в команді; старанність, відповідальність; організованість, працездатність; гнучкість [1].

Висновки та пропозиції. Таким чином можна стверджувати, що робота HR-менеджерів є мультифункціональною і динамічною, що обумовлює необхідність розвитку у них м'яких софт скілів таких як гнучкість і адаптивність, здатність швидко вчитися і різновекторно розвиватися.

Список використаної літератури

Яковлева Н. Як HR-менеджеру стати консультантом для керівника. URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/285.xtm>.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНІЙ ЗАВОД»

Матвєєв О., магістрант
Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Актуальність дослідження та аналіз останніх досліджень. Наразі людський капітал є тією рушійною силою організації, яка визначає потенціал її розвитку. Збереження і розширення своїх ринкових позицій для будь-якого підприємства неможливе без вибудовування стратегічних підходів до управління персоналом та реалізації активної кадрової стратегії.

Основні засади формування ефективної кадрової політики є предметом дослідження багатьох як українських так зарубіжних вчених, серед варто згадати: Ф. Герцберга, П. Друкера, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Д. Макгрегора, Ф.Тейлора Д. Богиню, Г. Дмитренка, О. Балабанову, Ф.Хміля, Г. Щокіна.

Основні результати дослідження. В результаті проведеного дослідження в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод встановлено, що на підприємстві вибудовано досить дієву систему управління персоналом

Однак встановлені і певні проблеми щодо своєчасності та якості виконання виробничих завдань, організації і забезпечення робочих місць необхідними засобами і предметами праці, спостерігається дублювання поставлених завдань і нечітке роз'яснення управлінських процедур. Але разом з тим в підприємстві за досліджуваний період спостерігається підвищення продуктивності праці та зростає ефективність господарської діяльності в цілому.

. Топ-менеджмент заводу має вжити заходів щодо подальшого удосконалення бізнес-процесів, організаційної

структури, покращення заходів з ефективної взаємодії на всіх рівнях управління товариством.

З метою реалізації стратегічних цілей розвитку системи управління персоналом організації в умовах постійних викликів у зовнішньому середовищі необхідно сконцентрувати зусилля насамперед на вдосконаленні організаційно-економічного механізму формування та використання персоналу. Насамперед, на нашу думку, менеджмент ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має сконцентрувати свої зусилля на удосконаленні змісту внутрішніх документів з управління персоналом, розробити заходи щодо раціонального використання всього трудового потенціалу підприємства у відповідності до цілей соціально-економічного розвитку підприємства, удосконалити процеси управління працівниками.

Необхідним є втілення концептуальних засад стратегії управління персоналом з використанням моделей формування особистісних і фахових компетенцій. Формування необхідних компетенцій, на наше переконання, має відбуватися за рахунок інструментів реалізації стратегії. В цій моделі чільне місце має бути відведене формуванню корпоративної культури та адекватного впливу суб'єктів управління на різні кваліфікаційні групи працівників.

Умови функціонування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», потребують пошуку нових механізмів управління персоналом, здатних забезпечити досягнення цілей підприємства, своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечити підприємству міцну позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Невизначеність умов функціонування підприємств, підвищений динамізм маркетингового середовища, непередбачуваність дій конкурентів вимагає використання стратегічного підходу до управління.

Встановлюючи стратегічні цілі варто виходити з того, що предметом стратегічного управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є цілеспрямована діяльність управлінців задля реалізації моделі стратегічного управління

трудоим колективом підприємства з метою забезпечення найповнішого використання його потенціалу.

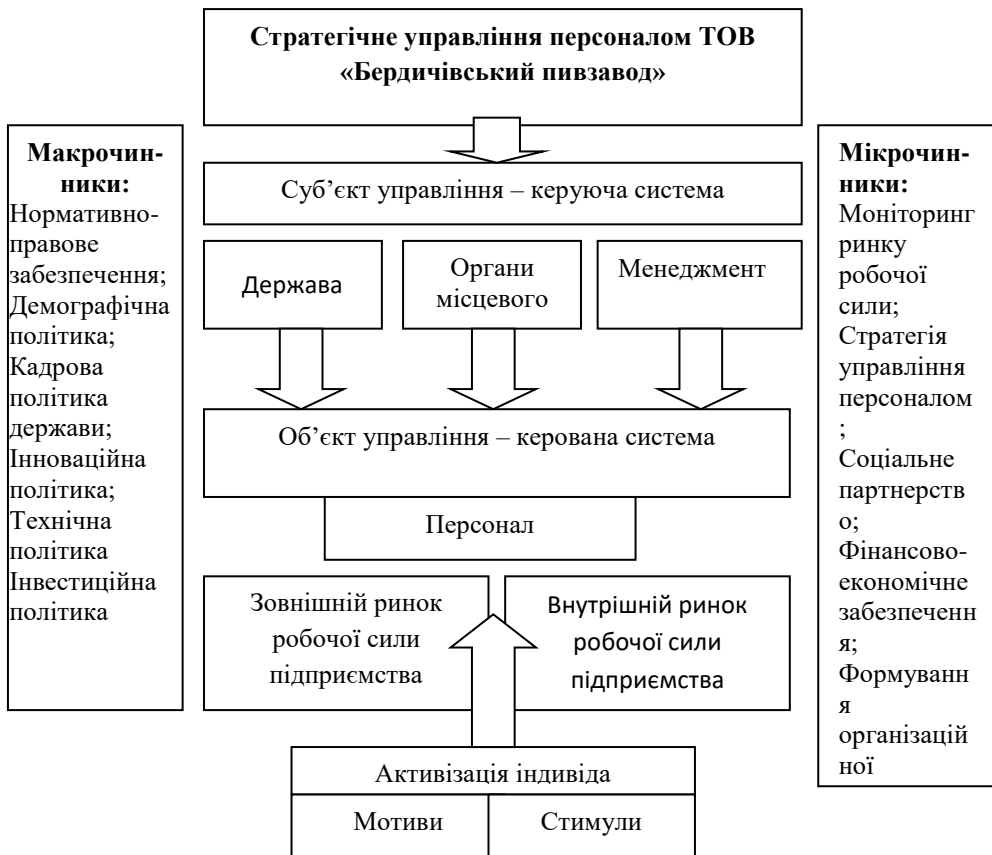


Рис.1. Система стратегічного управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: Власна розробка

З метою оптимізації ризиків впровадження інструментів стратегічних підходів у управлінні персоналом в підприємстві доцільно здійснювати аналіз досягнення поставлених цілей в стратегії управління персоналом, при необхідності впроваджувати необхідні коригувальні заходи, які підвищують

імідж заводу на локальному ринку праці і формують позитивний бренд роботодавця.

Як свідчить практика кращих українських підприємств найбільш дієвим механізмом реалізації стратегічного управління персоналом є розробка цільових програм. У стратегічному управлінні персоналом підприємств найбільш оптимальним механізмом його реалізації є цільова програма.

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що серед основних проблем сфери стратегічного управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можна виділити такі: недостатній рівень компетентності працівників кадрової служби у царині стратегічного управління, опір персоналу змінам та інноваційним підходам, недостатність фінансових ресурсів для впровадження програм розвитку персоналу, недосконалість системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників, недостатня гнучкість організаційної структури підприємства, недостатнє використання інноваційних методів управління персоналом, неповне інформаційне забезпечення процесів стратегічного управління, не сформованість сучасної корпоративної культури підприємства.

Розробка дієвої політики щодо удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства дозволить підвищити мотивацію працівників та створить умови для формування позитивної групової динаміки та лояльності працівників підприємства.

Список використаної літератури

1. Білорус, Т.В., Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018 № 1, с. 184-195. .
2. Донець, Л., Лиходєдова, Т., 2014. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*, 2014, 1, с. 45–55.
3. Лелі, Ю. Г., 2014. Теоретико–методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, 2014, , с. 57–60