

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА**

**ЄВРОПЕЙСЬКІ СТУДІЇ.
УПРАВЛІННЯ. ЕКОНОМІКА. ОСВІТА**

Студентський збірник наукових праць

Випуск 11

Київ
Вид-во УДУ імені М. Драгоманова
2023

-

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Науково-дослідного інституту публічного управління та адміністрування
(протокол № 6 від 22 червня 2023 року)*

Європейські студії. Управління. Економіка. Освіта: Збірник студентських наукових праць / Гол. ред. Мельник В.В.; Укр. держ. ун-т імені М. Драгоманова. К. : Вид-во УДУ імені М. Драгоманова, 2023. Випуск 11. 128 с.

Журнал має за мету стати трибуною студентства для обговорення проблем управління, економіки, освіти, а також євроінтеграційного наміру України, через опублікування статей та результатів наукових досліджень студентів для стимулювання дискусії про останні тенденції науки та практики у галузі управління, економіки та освіти.

Редакційна колегія

Мельник В. В., доктор філософських наук, професор (**головний редактор**)

Андрущенко Т. В., доктор політичних наук, професор

Жижко Т. А., доктор філософських наук, професор

Крохмаль Н. В., кандидат філософських наук, професор

Качан Г. М., кандидат економічних наук, доцент

Решетова І. А., кандидат педагогічних наук, доцент

Сташкевич О. О., кандидат філософських наук, доцент (**випускаючий редактор**)

Чепуренко Я. О., кандидат історичних наук, доцент

Вершиніна О.В., старший викладач

Мазур О. О., старший викладач

Мирошніченко С. А., старший викладач

© Редакційна колегія, 2023

© Автори статей, 2023

© УДУ імені М. Драгоманова, 2023

Бабій Дарина
Студентка групи 22МО
Науковий керівник – Сташкевич О.О

НАЦІОНАЛЬНІ ШКОЛИ І ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

В статті проаналізовані різні підходи до управління бізнесом в різних країнах, особливості національних шкіл менеджменту та їх вплив на бізнес-середовище, а також розвиток міжнародних шкіл менеджменту та їх вплив на глобалізацію бізнесу. Особливості застосування цих підходів та їх недоліки. Та які підходи до управління є ефективними в різних культурах та контекстах, а також які нові технології та тенденції впливають на розвиток менеджменту в світі.

***Ключові слова:** Національні школи менеджменту, підходи до управління, менеджмент, ефективність управління, міжнародні школи менеджменту, глобалізація, тенденції.*

The article analyzes various approaches to business management in different countries, the characteristics of national management schools and their impact on the business environment, as well as the development of international management schools and their influence on business globalization. The article also discusses the specificities of applying these approaches and their drawbacks, and examines which management approaches are effective in different cultures and contexts. Additionally, it explores new technologies and trends that affect the development of management worldwide.

***Key words:** National management schools, management approaches, management, management effectiveness, international management schools, globalization, trends.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах глобалізації та розвитку міжнародного бізнесу стає дедалі важливішим враховувати національні культурні та історичні відмінності в управлінні підприємствами. Різні країни мають свої національні школи менеджменту та підходи до управління, які відображають культурні та історичні особливості цих країн. Однак, у міжнародному бізнесі підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптуватися до різних культур та підходів до менеджменту. Таким чином, стає актуальною проблема розуміння та аналізу національних шкіл менеджменту та досвіду управління в різних країнах, з метою розробки ефективних міжнародних стратегій та підходів до управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації демонструють зростаючий інтерес до теми національних шкіл

менеджменту та досвіду управління в різних країнах. Результати цих досліджень показують, що культурні та історичні фактори мають значний вплив на підходи до управління в різних країнах, і що розуміння цих відмінностей може бути корисним для підприємств, які працюють у міжнародному контексті.

Деякі дослідження зосереджуються на вивченні конкретних країн та їх шкіл менеджменту. Наприклад, одне з недавніх досліджень вивчало китайський досвід менеджменту та відзначало його відмінності від західного досвіду. Результати цього дослідження показали, що китайський підхід до управління зосереджується на підтримці гармонії та збереженні стійких відносин, тоді як західний підхід зазвичай спрямований на досягнення результатів та ідуалізм. Це може мати вплив на такі аспекти, як стиль керівництва, співпраця та прийняття рішень.

Інші дослідження порівнюють різні країни та їх школи менеджменту, щоб вивчити відмінності між ними та зрозуміти, які фактори впливають на різноманітність управлінських підходів. Наприклад, дослідження, проведені в 2019 році, порівнювали школи менеджменту в США та Європі та виявили, що вони мають відмінності в підходах до викладання та навчання менеджменту. Так, школи менеджменту в США частіше використовують методи навчання, які активно залучають студентів, такі як рольові ігри та проекти з реального життя, тоді як в Європі більш поширені методи лекцій та дискусій.

Також є дослідження, які досліджують вплив національних шкіл менеджменту на розвиток міжнародних підприємств. Одне з таких досліджень вивчало, як національні культурні різниці впливають на міжнародні фірми, що діють у різних країнах. Дослідження виявило, що підприємства, які враховують культурні відмінності та пристосовують свої підходи до управління до кожної країни, де вони діють, мають більший успіх у своїй діяльності.

У загальному, останні дослідження та публікації підкреслюють важливість розуміння національних шкіл менеджменту та досвіду управління в різних країнах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішній день, невирішеними залишаються питання про те, як ефективно адаптувати національні школи менеджменту до потреб сучасності, які аспекти культури впливають на різні підходи до менеджменту в різних країнах, як впливає досвід менеджменту в одній країні на розвиток іншої, а також які підходи до менеджменту можуть бути універсальними та застосовуватися у більшості країн світу.

Таким чином, важливим завданням є подальший розвиток досліджень в цій галузі для отримання більш повного розуміння національних шкіл менеджменту та їх роль у глобальному контексті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз національних шкіл менеджменту та досвіду менеджменту в різних

країнах з метою з'ясування їх особливостей, а також визначення тих чинників, які впливають на їх розвиток та адаптацію до вимог сучасності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У світі існує велика кількість різних підходів до менеджменту в різних країнах. Кожна країна має свій національний досвід і культурні особливості, які впливають на те, як люди розуміють та застосовують менеджмент. Це може мати важливі наслідки для підприємств, які працюють в міжнародному середовищі, оскільки їм потрібно адаптуватися до різних культур та підходів до менеджменту.

Національна школа менеджменту - це сукупність підходів та методів, які розроблені в рамках певної країни або регіону та є відображенням національних культурних та історичних особливостей.

У своїй статті я хотіла би висвітлити саме український, американський, та японський підходи до менеджменту.

Українська школа менеджменту – це система знань та практик, які використовуються в Україні для управління бізнесом та організаціями. Ця школа менеджменту має свої особливості та відмінності від інших національних шкіл, які визначаються культурними та історичними особливостями України.

Українська школа менеджменту формувалася протягом останніх десятиліть, коли Україна отримала незалежність та розпочала перехід до ринкової економіки. Зараз в Україні існує багато вищих навчальних закладів, які пропонують програми з менеджменту, а також національні та міжнародні компанії, які застосовують сучасні підходи до управління своїми бізнесами.

Для України має особливе значення огляд докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи. Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління. Звідси на передній край виходить необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу.

Теорія української моделі менеджменту ґрунтується на поєднанні накопичених у світі знань та їх адаптації до специфічних національних умов. Публікації українських науковців (переважно навчальна література) та існуюча управлінська практика суб'єктів господарювання дозволили провести достатній науковий аналіз та узагальнення накопиченого досвіду.

У дослідженнях питання управління в Україні та розвитку українського менеджменту я хотіла би виділити постать: Валерія Терещенка. У своїх працях він зосереджується на тому, що успішне впровадження іноземних практик управління в Україні можливе лише за умови адаптації їх до специфіки української культури та економічних реалій. Однією з основних причин необхідності створення української моделі менеджменту Валерій Терещенко вважає відмінності в культурі та традиціях керівництва в Україні порівняно з країнами Заходу. Він вважає, що для досягнення успіху українським компаніям необхідно створити унікальну модель менеджменту, яка враховуватиме

специфіку української культури та забезпечуватиме ефективне керівництво. Валерій Терещенко підкреслював, що завдання керівника – диригувати, підібрати гарний персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу [5].

Українська система менеджменту зараз знаходиться у стадії формування своїх відмінних рис. Щодо основних характеристик української школи менеджменту є [4]:

- відкритість до нових ідей;
- активне застосування інноваційних підходів у управлінні;
- спрямованість на досягнення результатів;
- планування;
- мінімізація ризиків;
- приділення уваги розвитку персоналу;
- застосування принципів етики та відповідальності у бізнесі.

Проблемою української школи менеджменту є відсутність національного концепту менеджменту, який би враховував культурні та історичні особливості. Також, українська школа менеджменту стикається з проблемою низького рівня зарплат та відсутності високоякісної освіти та практичного досвіду для молодих менеджерів; кризою зростання, що виникає при розширенні компанії; невмінням керівництва компанії ставити цілі та завдання; визначати критерії ефективності роботи; нехтування освітою.

Отже, в процесі менеджменту може проявлятися ціла низка проблем, які надзвичайно гальмуватимуть розвиток не тільки підприємства, а й ринку України в цілому. Саме тому є необхідним їх вчасне виявлення, а також, за необхідності, запобігання. Таким чином, Україна має історичний шанс створити свою ефективну модель органічного менеджменту [4].

Американський підхід до менеджменту має свої особливості, які відображають національні традиції, культуру та економічні умови США.

Дослідженням та формуванням рис американського менеджменту займалися М. Альберт, М. Армстронг, П. Друкер, М. Мескон, Е. Мейо, Дж. Мол, К. О'Дейл, Г. Пітерс, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі [2].

Основні риси американського менеджменту включають:

- Підприємництво. Американський менеджмент сприяє розвитку підприємницької культури. Ідеї та інновації є ключовими складовими успіху, і команди звільняють простір для розвитку ідей своїх працівників.
- Лідерство. Американські керівники зазвичай є харизматичними лідерами з чітко визначеними цілями та метою. Вони ставляться до своїх працівників з повагою та стимулюють їх до досягнення високих результатів.
- Конкуренція. Американський бізнес є висококонкурентним, і це відображається в ставленні до конкурентів. Компанії змагаються за клієнтів, ринкові позиції та доходи.

- Фокус на клієнті. Усі аспекти діяльності американських компаній орієнтовані на потреби та бажання клієнтів. Клієнтозорість є ключовим елементом бізнес-стратегії.
- Результативність. Американський менеджмент зосереджений на досягненні результатів та виконанні поставлених завдань. Компанії постійно аналізують свої показники та шукають можливості для покращення.
- Професіоналізм. Американські компанії ставляться до своїх працівників з повагою та визнають їхні професійні навички та здібності. Компанії сприяють розвитку своїх працівників.
- Технологічна орієнтація. Американські компанії активно використовують нові технології та інноваційні рішення для поліпшення своєї діяльності та підвищення ефективності.
- Гнучкість. Американський менеджмент орієнтований на гнучкий підхід до розвитку бізнесу.
- Комунікація. Американські компанії надають велику увагу комунікації між працівниками та між підрозділами компанії. Вони використовують різноманітні інструменти для забезпечення ефективної комунікації та співпраці внутрішньої та зовнішньої.
- Робота в команді. Американський менеджмент активно підтримує роботу в команді та віддає перевагу колективним рішенням. Компанії створюють сприятливу атмосферу для співпраці та творчого діалогу між працівниками.
- Культура відкритості. Американські компанії відкриті для нових ідей та підходів. Вони стимулюють працівників до висловлення своїх думок та пропозицій щодо розвитку бізнесу.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Однак, американський підхід до менеджменту також може мати свої недоліки. Наприклад, акцент на гнучкість та результат може привести до того, що компанії забувають про важливість довгострокових стратегій та планування. Крім того, активне використання новітніх технологій може призвести до віддалення компанії від реальних потреб та проблем клієнтів [2].

Таким чином, американський підхід до менеджменту є дуже гнучким та орієнтованим на результат, з акцентом на комунікацію та роботу в команді. Використання новітніх технологій та підтримка розвитку працівників також є важливими складовими цього підходу. Однак, компанії повинні бути уважними та не забувати про важливість довгострокових стратегій та планування.

Японський підхід до менеджменту базується на культурі та традиціях Японії, а також на ідеях та принципах, які були впроваджені в японській промисловості в 20-му столітті.

На становлення японського менеджменту суттєво вплинули розробки відомих японських теоретиків і практиків: М. Ібука, Т. Кендзі, К. Мацусіта, А. Моріта, М. Огава, У. Оуті, Ю. Фукудзава, Хонда які фактично й сформували ознаки національної системи менеджменту.

Організація управління в японських фірмах суттєво відрізняється від американської та європейської моделей. Відмінності стосуються організаційної побудови фірм, визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішення кадрових питань, підвищеної уваги до якості продукції, системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні.

Основні принципи японського менеджменту[3]:

- Кайдзен - постійне покращення. Японські компанії постійно шукають шляхи для поліпшення якості продукції, процесів виробництва та управління, з метою збільшення ефективності та конкурентоспроможності.
- Принцип - teamwork, який закликає працівників працювати разом в команді для досягнення спільних цілей.
- Принцип - «дзен», який ставить у центр уваги особисту відповідальність та самоорганізацію працівників. Керівництво компанії стимулює та надає підтримку працівникам для розвитку їхнього потенціалу та самореалізації.
- Довгострокове планування та стратегічне бачення. Компанії працюють над розвитком своїх продуктів та бренду впродовж десятиліть, що дозволяє їм бути лідерами на ринку.
- Прагнення до максимальної якості продукції та послуг. Цей принцип дозволяє японським компаніям бути лідерами у багатьох сферах, таких як автомобільна, електронна та побутова техніка.
- Взаємне довіряння між працівниками та керівництвом компанії. Японські компанії намагаються створити довірливу атмосферу на робочому місці, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї.
- Культура взаємовідносин зі споживачами та клієнтами. Компанії ретельно досліджують потреби та бажання своїх клієнтів, щоб створювати продукти та послуги, які повністю задовольняють їхні очікування.
- Дотримання етичних принципів та соціальної відповідальності. Вони прагнуть до зменшення впливу своєї діяльності на довкілля, а також активно сприяють розвитку соціальної сфери.

До недоліків можна віднести:

- Складність звільнення працівників, якщо це викликано об'єктивними обставинами (наприклад, зменшення частки на ринку збуту);
- Занадто велика частка заробітної плати включається в собівартість продукції, якщо в компанії працює велика кількість працівників середнього віку;

▪ Ускладнюється можливість пошуку талановитих працівників, тобто можливість заміни менш ефективних працівників на більш ефективних.

У загальному, японський підхід до менеджменту базується на прагненні до якості, ефективності та інновацій, а також на культурі взаємовідносин та довірливих стосунків між працівниками та керівництвом компанії. Цей підхід дозволяє японським компаніям займати лідируючі позиції на світовому ринку у багатьох галузях [2].

Наведемо загальні характеристики українського, американського та японського підходів до менеджменту у таблиці 1.

Таблиця 1.

Загальні характеристики українського, американського та японського підходів до менеджменту

<i>Характеристика</i>	<i>Український підхід</i>	<i>Американський підхід</i>	<i>Японський підхід</i>
Фокус	Стандарти управління, фінансовий та юридичний аспекти	Практичні методи та технології управління, інновації	Постійне покращення, комфорт та добробут працівників
Орієнтація	Традиційний підхід до менеджменту, заснований на західних моделях	Розвиток керівних кадрів, зосереджений на досягненні успіху в бізнесі	Колективна робота та постійне покращення
Методи навчання	Традиційні методи, такі як лекції та семінари	Практичні вправи та інтерактивні методи навчання, такі як ділові ігри та кейс-стадії	Навчання на основі досвіду та менторства
Відношення до праці	Стандартний робочий день та підкреслення ефективності праці	Робота на результат та багатофункціональність	Колективна робота та емоційна залученість до процесу
Підхід до прийняття рішень	Рішення приймаються на основі досвіду та професійних знань	Рішення приймаються на основі даних та аналізу	Рішення приймаються в колективі, з акцентом на консенсус та узгодженість

Звичайно, ці характеристики не є жорсткими правилами, і кожен підхід може мати свої відмінності в залежності від конкретних організацій та ситуацій.

Висновки з цього дослідження. На основі дослідження теми «Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах» можна зробити висновок, що національна система менеджменту безпосередньо базується на традиціях та цінностях країни і її розвитком. Кожна з національних систем

менеджменту має свої сильні сторони та специфіку у підходах до управління бізнесом.

Загалом, дослідження показує, що різні національні школи менеджменту мають свої переваги та недоліки, і вибір підходу до управління залежить від конкретної ситуації та контексту. Важливо мати розуміння різних шкіл менеджменту та їхніх особливостей, щоб здати виробляти ефективні стратегії управління в різних країнах та культурах.

Список використаних джерел:

1. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К., «Основи», 2001. 349 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
3. Майструк І. М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки / Майструк І. М. // Український соціум. 2007. №1 (18). С. 69–80
4. Приятельчук О. Формування української системи менеджменту / О. Приятельчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини. 2006. № 33-34. С. 87–89.
5. Терещенко В. І. Наука керувати К.: Знання, 1989. 63 с.

Байдич Карина

Студентка групи 22МО

Науковий керівник – Сташкевич О.О

ЛІДЕРСТВО ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті виділено та розглянуто основне поняття лідерства. Виділено різницю між керівником та лідером. Визначено основні якості якими повинен володіти лідер.

Ключові слова: *лідер, лідерство, керівник, авторитарне лідерство, демократичне лідерство, бюрократичне керівництво*

The article highlights and discusses the main concept of leadership. The difference between a manager and a leader is highlighted. The main qualities that a leader should possess are defined.

Key words: *Leader, leadership, manager, authoritarian leadership, democratic leadership, bureaucratic leadership*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасному управлінні не аби яку важливу роль відіграє тема лідерства, а саме його вплив не тільки на певні відділи, а й на саму організацію в цілому, на це є ряд причин. Для досягнення цілей організації в ній повинні бути лідери, задля того того, щоб взяти на себе ряд певних завдань та обов'язків, об'єднати працівників, стимулювати їх до роботи, задля задоволення потреб організації. Таким чином, тема лідерства, на моє бачення, виступає окремим видом діяльності, адже без лідерства неможливі такі функції як – планування, організація, мотивація та контроль, що є дуже важливим для організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначити значущість теми лідерства для ефективності роботи організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На перший погляд можна допустити таку думку, що лідер – це керівник, але це не завжди не так, звичайно буває і так, що лідером виступає керівник, тобто та людина, яка офіційно займає цю посаду та має інструкцію щодо своїх обов'язків.

З огляду на це можна сказати, що лідер – це та особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній [3, 35].

Лідером є та людина, яка володіє високим рівнем IQ, комунікабельністю, інтуїцією, хорошим мисленням, швидко орієнтується в будь-якій непередбачуваній ситуації, може взяти на себе ряд певних завдань, а також бути відповідальним за свої дії.

А керівник – це працівник, який очолює підприємство, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу [2, 28].

Із вищесказаного можна зробити висновок, що донедавна переважає така думка, що лідер і керівник немає відмінності, адже що лідер та що керівник виконувати управлінські функції та є в будь-якому випадку лідером колективу, адже під собою він має певну владу, але це не так, адже лідер може бути як формальний, так і неформальний.

У формального лідера є офіційне право надавати доручення, давати розпорядження підлеглим, а також вимагати від них їх виконання, що не завжди може зробити неформальний лідер. Лідери та керівники застосовують різні методи для досягнення своїх цілей. Наприклад, керівники прагнуть дотримання правил і процедур, тоді як лідери процвітають, порушуючи норми та кидаючи виклик самому собі, завдяки чому здобувають хороший досвід.

Ось чим лідер та керівник різняться одне від одного. Усі лідери мають унікальний стиль, який виділяє їх серед інших.

Авторитарне лідерство. Лідер, який повністю контролює свою команду, називається авторитарним лідером. Вони ніколи не змінюють своїх переконань

і правил заради когось. Крім того, їх команда не має права голосу в бізнес-рішеннях, тому команда йде шляхом, який вказує лідер.

Демократичне лідерство. У цьому типі лідерства члени команди та лідери однаково сприяють реалізації бізнес-цілей. Крім того, вони працюють разом і мотивують один одного для досягнення своїх особистих цілей, а також цілям організації. Цей тип лідерства створює позитивну робочу атмосферу.

Бюрократичне керівництво. У цьому типі лідерства керівники суворо дотримуються організаційних правил і політики. Вони переконуються, що члени їхньої команди роблять те саме. Бюрократичні лідери часто організовані та самовмотивовані [3, 25].

Немає правильного чи неправильного стилю лідерства. Тому лідер сам може вирішувати, який стиль йому найбільш доцільний.

Виходячи з усього вищесказаного, розглянемо базові якості, якими повинен володіти лідер:

- Лідер в першу чергу повинен володіти такою харизмою, щоб у колективу не було жодних сумнівів;
- Лідер повинен володіти навичками впливу на людей;
- Найголовнішою рисою лідерства має бути сміливість та відповідальність, щоб нести відповідальність не тільки за себе, а й за тих людей, які він взяв під своє керівництво;
- Лідер не повинен шукати вигоду для себе, а повинен турбуватися про благо всього колективу;
- Лідер повинен вміти вести за собою людей, мотивувати їх, допомагати, а у разі невдачі вміти взяти удар на себе;
- Бути відповідальним за поразки колективу [1, 125].

Але звичайно, що всі люди досить різні, виходячи з цього, можна сказати, що й типи лідерів також є різними:

● *Лідер-організатор.* Це той тип, який зустрічається найчастіше, адже в більшості випадків, коли в команді зустрічається саме цей тип лідера, організація досягає бажаного результату. Взагалі, це той тип, який вміє зібрати команду, швидко орієнтується та активно виконує завдання. Ця людина заряджає всіх хорошим настроєм та позитивом, завдяки цьому працівники добре виконують доручене завдання.

● *Лідер-дипломат.* Це той тип, який дуже прискіпливо поставиться до завдання, вивчить всі деталі, та розробить кілька планів дій. Він добре впливає на працівників своєю завзятістю.

● *Лідер-борець.* Це самовпевнена та сильна духом людина, яка за свою ідею буде боротися до останнього.

● *Лідер-творець.* Це той тип лідера, який на перший погляд висуває доволі дивні ідеї, але через рік ця ідея стає тим, що приносить величезний успіх компанії.

● *Лідер-розрадник*. Це той тип лідера, який говорить так впевнено, що не можливо йому не вірити. Цей лідер приносить великий успіх компанії [2, 65].

Часто припускають таку думку, що лідери – це люди які займають вищі посади в організації, але буває так, що це люди, які просто відомі своїми переконанням, трудовою етикою, захоплені своєю роботою, і він передає свій ентузіазм своїм колегам, дозволяючи їм досягати своїх цілей.

Висновки з цього дослідження. Із усього вищесказаного можна зробити висновок, що лідерство – це здатність бажаного перетворювати в реальність. Іншими словами, лідер – це той, хто здатний спрямувати свою команду в необхідне русло, дати їм пораду, задати правильний напрямок, а також наблизити їх до цілей організації. Організація буде рухатись в тому напрямку, які будуть здавати лідери, тому хороші лідери задля задоволення потреб організації зосереджуються на членах своєї команди, які роблять цей рух, а для ефективної роботи вони допомагають розвиватись та вдосконалюватись команді. Ефективність роботи організації значною мірою зосереджене на баченні та стратегічному плані команди. Лідерство значною мірою впливає на всі процеси та можливі результати, що ведуть до розвитку та досягнення цілей організації, за рахунок залучення та мотивацію команди.

Список використаних джерел:

1. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В.. «Основи лідерства». Полтава.: ПУЕТ, 2018. 241 с.
2. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – ІваноФранківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.
3. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017, 100 с.

Буднікова Ліана
студентка групи 44 МОлуб
Науковий керівник – Сташкевич О.О.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЛОГІСТИЦІ

У статті узагальнено понятійно-категорійний апарат інформаційних технологій та логістичного обслуговування. Окреслено особливості інформаційних технологій. Визначено основні цілі, принципи, завдання та механізми системи логістичного сервісу. Систематизовано логістичні підходи – Party Logistic, що формують фундамент системи логістичного обслуговування бізнес-процесів суб'єктів господарювання. Установлено, що за

умов динамічного розвитку економічних процесів та нестабільності зовнішнього середовища зростає роль сучасних інформаційних технологій у забезпеченні якісного логістичного сервісу ключових бізнес-процесів. Досліджено вимоги, яким повинні відповідати інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів сучасного підприємства.

Ключові слова: інформаційні технології, інформаційна система, логістичний сервіс, логістична інформаційна система, бізнес-процеси.

The article summarizes the conceptual and categorical apparatus of information technologies and logistics service. Features of information technologies are outlined. The main goals, principles, tasks and mechanisms of the logistics service system are determined. Systematized logistic approaches - Party Logistic, which form the foundation of the logistic service system of business processes of business entities. It was established that under the conditions of dynamic development of economic processes and instability of the external environment, the role of modern information technologies in providing high-quality logistics service for key business processes is growing.

The requirements that must be met by information technologies in the logistics service system of business processes of a modern enterprise have been studied.

Keywords: information technologies, information system, logistics service, logistics information system, business processes.

Ера інформаційного суспільства сформувала нові погляди, принципи та закономірності функціонування організації як соціального інституту. Якщо взяти до уваги українське суспільство 30 років назад, то ми побачимо, що швидкість передачі інформації, її аналізу, обробки та отримання виважених висновків, займало набагато більше часу та зусиль, аніж сьогодні. Зміни, які відбуваються під впливом науково-технічного прогресу, багато в чому спростили та полегшили роботу фахівців всіх сфер діяльності. Зокрема, на особливу увагу заслуговують інформаційні технології, які в силу розвитку епохи комп'ютерної техніки зайняли основну позицію у сфері бізнесу і не тільки. Саме інформаційні технології дозволяють вирішувати складні завдання та задачі, які стоять нині у контексті логістичних процесів.

На сьогоднішній день напевно вже немає такої сфери діяльності, де не потребується фахівець з інформаційних технологій. Надзвичайної актуальності це питання набуло у 2020 р., який став переломним у підходах до управління, оскільки введення карантинних обмежень – актуалізували дистанційну форму роботи. Ще більшого значення та попиту зазнали інформаційні технології від початку повномасштабної війни в Україні (2022 рік). А тому питання щодо зростання потреби фахівців, здатних автоматизувати та пришвидшити відповідні логістичні процеси, стало на сьогодні, вкрай актуальним.

Проблемна ситуація дослідження полягає в тому, що робота у віддаленому доступі, у системі логістики, не може бути реалізована без використання інформаційних технологій. А тому здійснимо системний аналіз сутності та ролі інформаційних технологій у системі логістики.

Мета, яка постає перед нами полягає у аналізі основних характеристик, а також особливостей інформаційних технологій у логістиці.

Над питанням інформаційно-комунікаційних технологій, працюють А. Андреев, В. Биков, Я. Ваграменко, Т. Вахруцева, В. Вержбіцький, І. Власенко, О. Гриценчук, Є. Долинський, Ю. Жук, В. Каймін, Н. Корсунська, В. Кухаренко, В. Осадчий, Є. Полат, О. Рибалко, А. Хуторський, В. Солдаткін, О. Скубашевська. Оскільки окреслена проблематика лежить у площині системного аналізу, то маємо зазначити, що над питаннями останнього працює велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Б. Герасимов, І. Дрогобицький, Н. Злобіна, А. Ємельянов, Е. Квейд О. Кустовська, Ю. Черняк, Г. Попов, Ю. Сурмін, О. Шарапов, С. Янг та ін.

Щоб визначити поняття «інформаційна технологія», звернемося до терміну «технологія», який має багато тлумачень.

У широкому сенсі під технологією розуміють науку про закони виробництва матеріальних благ. Слідуючи цьому визначенню, в технології виділяють три аспекти: ідеологію, або принципи виробництва; знаряддя праці, тобто верстати, машини, агрегати, і кадри, які володіють професійними навичками. Ці аспекти складають відповідно, інформаційну, інструментальну і соціальну, складову.

Інформаційна складова включає опис принципів і методів виробництва; інструментальна – знаряддя праці, за допомогою яких реалізується виробництво; соціальна – кадри і їх організацію.

Для конкретного виробництва технологію розуміють у вузькому сенсі як сукупність прийомів і методів, що визначають послідовність дій для реалізації виробничого процесу.

Тому можна говорити про технології, як сукупності методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату в процесі виробництва, наприклад технологія отримання металів, хімічна технологія, технологія будівельних робіт і т.д.

Розглядаючи в якості матеріалів інформацію, над якою здійснюються певні дії, що змінюють її характеристики, приходимо до визначення інформаційної технології. *Інформаційна технологія (ІТ)* - сукупність методів і способів отримання, обробки, представлення інформації, спрямованих на зміну її стану, властивостей, форми, змісту і що здійснюються в інтересах користувачів.

Мета інформаційної технології - виробництво інформації для її аналізу людиною і прийняття на його основі рішення з виконання якої-небудь дії.

Інформаційні технології призначені для зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів. Результат застосування інформаційних технологій відокремлюється в так званих інформаційних продуктах.

Інформаційні технології забезпечують перехід від рутинних до промислових методів і засобів роботи з інформацією в різних сферах людської діяльності, забезпечуючи її раціональне і ефективне використання.

З сучасних позицій інформаційні технології реалізуються з використанням засобів комп'ютерної та оргтехніки. Тому, в сучасному розумінні під інформаційними технологіями мається на увазі наступне.

Інформаційна технологія - сукупність методів, виробничих і програмно-технологічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечує збирання, зберігання, обробку, виведення і поширення інформації.

Інформаційна технологія - це системно-організована послідовність операцій, що виконуються над інформацією з використанням засобів і методів автоматизації.

При цьому під операціями розуміються елементарні дії над інформацією, які можуть бути об'єднані в типові технологічні операції (дії) інформаційної технології: збирання і реєстрація інформації; передача інформації; введення інформації; обробка інформації; виведення інформації; зберігання інформації; накопичення інформації; пошук інформації; аналіз інформації.

Під інформаційною технологією розуміється цілісна технічна система, що забезпечує цілеспрямоване створення, передачу, зберігання і відображення інформаційного продукту (даних, ідей, знань) з найменшими витратами і відповідно до закономірностей того соціального середовища, де вона розвивається [3].

Оскільки значну частину технічних засобів для реалізації інформаційних технологій займають засоби комп'ютерної техніки, то часто під інформаційними технологіями, особливо під новими інформаційними технологіями, розуміються комп'ютерні інформаційні технології.

Відповідно до визначення інформаційних технологій, відзначимо їх *характерні властивості*:

- метою процесу в інформаційних технологіях є отримання інформації (інформаційного продукту);

- предметом процесу в інформаційних технологіях (предмет обробки) є дані або знання;

- засоби здійснення процесу в інформаційних технологіях представляються різними обчислювальними комплексами (програмними, апаратними, програмно апаратними);

- процеси обробки даних в інформаційних технологіях поділяються на операції відповідно до обраної предметної галузі;

- керуючі впливи на процеси в інформаційних технологіях здійснюються особами, які приймають рішення;

– критеріями оптимальності процесу в інформаційних технологіях служать своєчасність доставки інформації користувачам, її надійність, достовірність, повнота.

– інформаційні технології забезпечують високу ступінь розчленування всього процесу обробки даних на етапи, операції, дії;

Властивість надійності в інформаційних технологіях реалізується якістю виконання основних операцій і наявністю різноманітного їх контролю.

У числі відмітних особливостей інформаційних технологій виділимо наступні найбільш важливі [4]

1. Інформаційні технології дозволяють активізувати й ефективно використовувати інформаційні ресурси суспільства, які сьогодні є найбільш важливим стратегічним фактором його розвитку. Інформаційні ресурси - дані і документована інформація про життєдіяльність суспільства, організовані в бази і банки даних, а також інші форми організації інформації.

2. Інформаційні технології дозволяють оптимізувати і в багатьох випадках автоматизувати інформаційні процеси, які в останні роки займають все більше місця в життєдіяльності людського суспільства. Загальновідомо, що розвиток цивілізації відбувається в напрямку становлення інформаційного суспільства, в якому об'єктами і результатами праці більшості зайнятого населення стають уже не матеріальні цінності, а головним чином інформація і наукові знання.

3. Інформаційні процеси є важливими елементами інших більш складних виробничих або соціальних процесів. Дуже часто інформаційні технології виступають як компоненти відповідних виробничих чи соціальних технологій. Характерними прикладами можуть служити системи автоматизованого проектування промислових виробів, гнучкі автоматизовані і роботизовані виробництва, автоматизовані системи управління технологічними процесами і т.п.

4. Інформаційні технології на сучасному етапі грають виключно важливу роль в забезпеченні інформаційної взаємодії між людьми, а також в системах підготовки і поширення масової інформації. Характерними прикладами тут можуть служити електронна пошта та інші види телекомунікаційного зв'язку.

5. Інформаційні технології займають сьогодні центральне місце в процесі інтелектуалізації суспільства, розвитку його системи освіти і культури. Використання навчальних інформаційних технологій виявилось досить ефективним методом для систем самоосвіти, навчання протягом життя, а також для систем підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

6. Інформаційні технології відіграють в наш час ключову роль також і в процесах отримання та накопичення нових знань. *В першу чергу* тут необхідно відзначити методи інформаційного моделювання досліджуваних наукою процесів і явищ, що дозволяють проводити свого роду «обчислювальний експеримент». *Другий* перспективний напрям представляють собою методи штучного інтелекту, що дозволяють знаходити рішення погано формалізованих

задач, а також задач з неповною інформацією та з нечіткими вихідними даними. *Третій* перспективний напрямок пов'язано з використанням методів когнітивної комп'ютерної графіки. За допомогою методів, що дозволяють образно представляти різні математичні формули і закономірності, відкриваються нові можливості для пізнання людиною самої себе, принципів функціонування своєї свідомості.

7. Принципово важливе для сучасного етапу розвитку суспільства значення розвитку інформаційних технологій полягає в тому, що їх використання може зробити істотний сприяння у вирішенні глобальних проблем людства.

Інформаційна технологія тісно пов'язана з інформаційними системами, які є для неї основним середовищем. На перший погляд може здатися, що визначення інформаційної технології та інформаційної системи дуже схожі між собою. Однак це не так [1].

Інформаційна технологія є процесом, що складається з чітко регламентованих правил виконання операцій, дій, етапів різного ступеня складності над даними, що зберігаються в комп'ютерах. Основна мета інформаційної технології - в результаті цілеспрямованих дій з переробки первинної інформації отримати необхідну для користувача інформацію.

Інформаційна система є середовищем, складовими елементами якої є комп'ютери, комп'ютерні мережі, програмні продукти, бази даних, люди, різного роду технічні і програмні засоби зв'язку і т.д. Основна мета інформаційної системи - організація зберігання та передачі інформації.

Вивчення літературних джерел дає змогу стверджувати, що в сучасних умовах інтеграція в системі логістичного обслуговування та управління ланцюгами поставок активізується в напрямі поширення використання таких прогресивних технологій, як: CPRF (Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting) – спільне планування, прогнозування і поповнення запасів, VMI (Vendor-Managed Inventory) – управління постачальником/продавцем запасів, SCMo (Supply Chain Monitoring) – моніторинг ланцюгів поставок, DCC (Demand and Capacity Collaboration) – взаємодія з управління попитом і потужностями, ECR (Efficient Consumer Response) – ефективна реакція на запити споживачів тощо [5, 172-173].

Звертаючись до досвіду України, варто вказати, що в роботі національних компаній використання інформаційних технологій у системі логістичного обслуговування бізнес-процесів не набуло достатнього поширення. Серед найпоширеніших ERP-систем, що використовуються в процесі управління бізнес-процесами національних компаній, такі:

– інтегрована система SAP R/3 – НБУ, Міністерство оборони України, ПАТ «Укрсиббанк», металургійний комбінат «Азовсталь», «Одеський припортовий завод», «МТС Україна», компанія «Реєтсма-Україна»,

холдингова компанія «Бліц-Інформ», «ArcelorMittal Кривий Ріг», фармацевтична компанія «Фармак» та ін. [2];

– управління взаємовідносинами з постачальниками на базі системи SAP SRM (Supplier Relationship Management): група компаній «Метінвест»;

– система управління IFS Applications: корпорація «Артеріум», НАК «Нафтогаз України», компанії Nowy Styl, Inmilkco, «ТММ Енергобуд»;

– інформаційні рішення «Галактика», «Парус», «1С: Підприємство» – діють на багатьох підприємствах України.

Проте вказані рішення не слід відносити до інтегрованих корпоративних технологій. Найбільшою мірою вони відповідають концепції MRP II і використовуються як прикладні облікові рішення

У таблиці нижче узагальнено сучасні інформаційні системи і технології, які використовуються в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів.

Таблиця 1

Перелік інформаційних технологій у системі логістичного обслуговування бізнес-процесів

№	Назва	Характеристика	Об'єкт автоматизації
1.	Системи TMS (Transport Management System)	Управління бізнес-процесами щодо транспортування та надання супутніх послуг (розрахунок вартості перевезення різними видами транспорту, митні витрати, дані про вантажно-розвантажувальні роботи, терміни постачання)	Транспортні бізнес-процеси підприємства
2.	Системи WMS (Warehouse Management System)	Управління топологією складу, параметрами товарної номенклатури, планування складських операцій, методи зберігання й обробки вантажів	Складська логістика
3.	Системи M(D)RP II (Manufacturing (Distribution) resource planning)	Інтегрована методологія планування/розподілу матеріальних і виробничих ресурсів	Бізнес-процеси (управління запасами, постачання, збут)
4.	Система ERP (Enterprise resource planning)	Інтегрована методологія управління всіма ресурсами підприємств. ERP = MRP II + FRP (Finance Resource Planning)	Усі бізнес-процеси підприємства
5.	Система CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)	Інтегрована методологія управління всіма видами ресурсів підприємств, синхронізована з потребами покупця	Усі бізнес-процеси підприємства
6.	Система CRM (Customer Relationship Management)	Інтегрована методологія управління взаємовідносинами з клієнтами	Логістичні бізнес-процеси
7.	Система SCM (Supply Chain Management)	Інтегрована методологія управління ланцюгами поставок	Мережа підприємств

Продовження Таблиці 1

8.	Система SRM (Supplier Relationship Management)	Корпоративна інформаційна система (або її модуль), призначена для автоматизації SRM-стратегії компанії	Управління взаємодією з постачальниками
9.	Електронна комерція (E-commerce)	Системи електронних торговельних майданчиків для onlineзамовлення на вебсайті компанії-продавця	Взаємодія з покупцями

Окрім указаних вище інформаційних технологій логістичного обслуговування бізнес-процесів, поширення набувають такі рішення: інтерактивні портали (Interactive e-portals), електронна комерція (e-commerce), системи прийому та розподілу дзвінків (Call-center), інформаційно-аналітичні системи підтримки управлінських рішень, системи стратегічного управління ланцюгами постачання SNO (Strategic Network Optimization), технології управління ланцюгами постачання мережевих компаній (e-SCM – e-Supply Chain Management), ERP (Enterprise Resource Planning) – система управління ресурсами підприємства (ERP = MRP II + FRP + DRP), де плануванню підлягають не лише матеріали та час робочих центрів, а й фінансові ресурси FRP, DRP – управління ресурсами дистрибуції тощо [2, 81].

В галузі інформаційних технологій широкого застосування в найближчі роки слід очікувати істотного розширення функціональних можливостей по обробці зображень, мовної інформації, повнотекстових документів, результатів наукових вимірювань і масового моніторингу. Новий розвиток отримають електронні бібліотеки текстової, аудіо- та відеоінформації, а також електронні повнотекстові архіви.

Висновки дослідження. Отже, дослідження підтверджують недостатній рівень інформаційного забезпечення логістичного сервісу в практиці вітчизняного бізнесу. Суттєвими перешкодами запровадження інформаційних технологій у системі логістичного обслуговування бізнес-процесів виступають: висока вартість запровадження та підтримки подібних інформаційних рішень, відсутність чітко орієнтованої стратегії впровадження інформаційних технологій, неготовність до реінжинірингу ключових бізнес-процесів, використання застарілих управлінських підходів (функціональна модель організації та ведення бізнесу). Окрім того, переважну більшість прогресивних ERP-систем розроблено для зарубіжних компаній, і, відповідно, архітектура даних рішень не відповідає специфіці ведення бізнесу в умовах України.

Прийняття управлінських рішень у сфері логістичного обслуговування належить інформаційним рішенням. Активне запровадження інформаційних технологій у системі логістичного обслуговування бізнес-процесів дає змогу підвищити оперативність, повноту і достовірність інформації, необхідної для ефективної реалізації механізму управління системою логістичного сервісу в умовах динамічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Проблеми науки. 2013. № 2 (146). С. 37–44.
2. Меджибовська Н.С. Формування систем електронного постачання промислових підприємств : монографія / за ред. Н.С. Меджибовської. Одеса : Пальміра, 2011. 272 с.
3. Плєскач В.Л., Рогушина Ю.В., Кустова Н.П. Інформаційні технології та системи : підруч. для студ. екон. спец. / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. : Книга, 2004. 519 с.
4. Тарасенко Р.О., Гаріна С.М., Рабоча Т.П. Інформаційні технології : навч. посіб. / Кабінет міністрів України; Національний аграрний ун-т. К. : ТОВ «Алефа», 2008. 312 с.
5. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2006. 292 с.

Герасимчук Вікторія

студентка групи 22МО

Науковий керівник – Сташкевич О.О.

СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ

В статті проаналізований процес контролінг як провідна функція управління, вимоги до успішного контролінгу на підприємстві, можливі загрози, до яких може призвести відсутність діючої якісної системи контролінгу, розглянуті види та принципи контролінгу. Стаття є важливою для менеджменту тому, що контролінг є важливим елементом антикризового управління.

Ключові слова: *контролінг, система контролінгу, менеджмент, управління організацією, антикризове управління.*

The article analyzes the process of controlling as a leading management function, the requirements for successful controlling at the enterprise, possible threats to which the absence of an effective high-quality controlling system can lead, the types and principles of controlling are considered. The article is important for management because controlling is an important element of anti-crisis management.

Key words: *controlling, controlling system, management, organization management, anti-crisis management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У жорстких умовах ринку успіх підприємницької діяльності в значній мірі визначається ступенем готовності менеджменту організації враховувати вірогідність раптового виникнення кризових ситуацій. Розв'язування проблем управління в умовах загрози виникнення кризових ситуацій необхідно шляхом використання антикризового менеджменту, а також обов'язково контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Новітня концепція системного управління підприємством – контролінг, має великий потенціал як сукупність методів оперативного та стратегічного менеджменту, планування, аналізу та контролю на якісно новому етапі розвитку підприємства та потребує обґрунтування та дослідження. Одним із завдань контролінгу є інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень.

Поняття «контролінг» увійшло до української термінології порівняно недавно. В Україні перша публікація з цієї теми з'явилася лише в 1997 р., але і дотепер ведеться гостра полеміка відносно суті, функціонування і ефективності контролінгу.

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: К. Амрайн [1], Й. Вебер, А. Дайле [3], О. Кармінський [4], Е. Майєра, Р. Манна [5], Д. Хана [6] та ін.

Формулювання цілей статті. Контролінг є важливою частиною для уникнення розбалансованої діяльності підприємства. Він спроможний попередити або пом'якшити кризові ситуації на підприємстві за допомогою прийняття рішень. У зв'язку з цим, актуальним є дослідження про контролінг у системі прийняття управлінських рішень..

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Мета контролінгу – правильна та своєчасна оцінка фактичної реалізації виконання запланованих господарських операцій і підготовка інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень.

Контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він не заміняє собою управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління [1, 11].

Необхідність появи контролінгу на сучасних підприємствах можна пояснити такими причинами:

- 1) підвищенням нестабільності зовнішнього середовища;
- 2) ускладненням систем управління підприємством, які потребують механізму координації в процесі управління;
- 3) інформаційний бум при недостатній кількості достовірної інформації.

Виділяють два основні види контролінгу: стратегічний та оперативний (тактичний).

Стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, обслуговує вищий інституційний рівень управління. Головна мета стратегічного контролінгу – створення такої системи управління, яка б дозволяла відслідковувати рух підприємства до визначеної стратегічної мети свого розвитку.

Оперативний контролінг досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, забезпечує управлінський (середній) та низовий (технічний) рівні [1, 20].

Одною із головних задач і обов'язків менеджера–керівника є прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень, а тому важливою задачею працівників системи контролінгу є своєчасна, об'єктивна та, за можливістю, найбільш повна інформаційна підтримка цього процесу, а також розробка і аналіз альтернативних варіантів управлінських рішень [2, 37].

Управлінське рішення – це фіксована управлінська дія, яка спрямовує трудовий колектив у напрямку досягнення цілей, поставлених перед організацією.

Класифікація управлінських рішень у контролінгу :

1. 1. За складністю інформації, потрібної для прийняття рішення розрізняють:

Запрограмовані рішення – це рішення, що приймаються у заздалегідь запланованих, стандартних ситуаціях, можливість виникнення яких передбачається і вирішується відповідно до розроблених правил, процедур, традицій, звичок. Система контролінгу при зборі інформації потрібної для прийняття таких рішень використовує стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критерії необхідні для прийняття запрограмованих рішень. Складається алгоритм стандартного збору інформації.

Незапрограмовані рішення приймаються в нестандартних, малоструктурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних задач. Для них не існує готового алгоритму, тому робота системи контролінгу має дослідницький, творчий характер і орієнтована на специфіку конкретної задачі.

2. За ступенем стандартизації:

Прості рішення приймаються відразу і не потребують великої кількості вхідної інформації.

Складні рішення потребують попереднього ретельного опрацювання великого масиву вхідної інформації.

3. За ступенем визначеності результатів виконання кожного з варіантів рішень.

Рішення в умовах визначеності – керівник точно знає всі можливі варіанти дій і передбачає результати, які отримає після реалізації кожного варіанту.

Рішення в умовах ризику – керівник точно знає всі можливі варіанти дій і може визначити ймовірність отримання як позитивного, так і негативного результату.

Рішення в умовах невизначеності – керівник не має точної інформації про варіанти дій і не може оцінити ймовірності отримання бажаних результатів.

Таким чином, збір інформації у системі контролінгу розпочинається з класифікації управлінських рішень. У залежності від групи, до якої відноситься рішення залежить підхід збору інформації, аналізу і його остаточного прийняття.

Внаслідок складності та різноманітності процесів прийняття управлінських рішень існує певна множина підходів до їх вивчення, аналізу та інформаційного забезпечення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

I. Класичний (раціональний) підхід. Згідно з класичним підходом прийняття рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення заздалегідь визначеної мети. Визначена система критеріїв робить вибір між альтернативами однозначним. Всі доступні альтернативи та їх ймовірність виникнення визначені, приймається найбільш ефективне рішення. Роль контролінгу при раціональному підході полягає в представленні максимально повної і точної інформації, в обсязі достатньому для розрахунку показників і знаходженні найефективнішого рішення.

II. Принцип обмеженої (граничної) раціональності за Саймоном. У 50-х роках ХХ ст. при спробі наблизити теорію управління до практики з'явилася концепція «обмеженої раціональності». Мотивація людини економічно пов'язувалася із прагненням до досягнення найкращого результату, але його одержання на практиці обмежене неповнотою інформації. У концепції граничної (обмеженої) раціональності була зроблена спроба заміни принципу «раціональності» принципом «задовільності». Автором концепції «обмеженої раціональності», який зробив значний вклад у фундаментальні дослідження процесів прийняття рішень, виступив Нобелівський лауреат Герберт Александер Саймон. Згідно з цим принципом, основна задача контролінгу – раціоналізація управлінського процесу. Головна відмінність підходу граничної раціональності від класичного полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, котрі характеризують допустимі варіанти.

III. Ефективне управління за Штерсом та Уотерменом. Принципи ефективності управління за Штерсом та Уотерменом (співрозробники відомої теорії ситуаційного управління 7-S) засновані на тому, що надлишкова раціональність стримує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховує інші, неекономічні цілі підприємства, тому керівник мусить виявляти гнучкість, експериментувати, використовувати слабоформалізовані системи.

У цьому підході контролінг використовує здебільшого моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, тому підвищується роль моніторингу, попереднього контролю, тоді як задача оптимізації відходить на другий план.

IV. Соціально-психологічний підхід. Заснований на впливі свідомості людини і суспільних відносин на процес прийняття рішень. Соціологи вивчають прийняття рішень як процес групової взаємодії. У рамках даного підходу існує три основні групи теорій, які описують варіанти прийняття управлінських рішень.

Теорія політичної взаємодії вивчає процес прийняття управлінських рішень з точки зору балансу сил та інтересів різних груп у межах колективу підприємства і в зовнішньому середовищі. Забезпечення ідеї соціальної рівності всіх працівників незалежно від посади, тобто соціального партнерства. У рамках цієї теорії основне завдання контролінгу – забезпечення руху підприємства в напрямку досягнення поставлених цілей.

Теорія колективного навчання підкреслює, що динамічний характер змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства при одночасній невизначеності та неповноті інформації вимагає систематичного підвищення кваліфікації та безперервного процесу навчання як керівників, так і всього колективу організації, особливо фахівців контролінгової групи.

Теорія корпоративної культури заснована на тому, що в процесі прийняття управлінських рішень виявляється поведінка всього колективу співробітників як єдиного цілого, виникає ефект синергії. Взаємопідтримка, взаємодопомога, зацікавленість всіх працівників при досягненні цілей організації, що об'єднує колектив у команду однодумців [1, 162].

Висновки з цього дослідження. Контролінг – нове явище в теорії та практиці сучасного управління, що переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та направляючи діяльність різних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Прийняття управлінських рішень у системі контролінгу дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти різні варіанти прийняття управлінських рішень, розвивати конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Контролінг. Навчальний посібник / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Дайле А. Практика контролінгу. К.: Фінанси та статистика, 2001. 336 с.
3. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб./ О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.

4. Ткаченко А. М. Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. Вип. 1. Т. 3. С. 52–57.

Головчанський Дмитро

Студент групи 22МО

Науковий керівник – Сташкевич О.О

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-ЕТИКЕТ

В статті досліджується особливості та принципи побудови етичних взаємовідносин в бізнес середовищі в умовах євроінтеграційних процесів. Зокрема, охарактеризовано основні парадигми етики бізнесу, завдання та її роль у формуванні партнерських взаємовідносин в умовах європейської співпраці. Виокремлено основні принципи побудови вигідних ділових взаємовідносин, що опираються на основні закони, правила, етичні норми та моральні принципи.

Ключові слова: *бізнес етикет, ділова етика, етична поведінка, кодекс етики, євроінтеграція, етичні норми, бізнес-партнери.*

The article examines the peculiarities and principles of building ethical relationships in the business environment in the context of European integration processes. In particular, the main paradigms of business ethics, tasks and its role in the formation of partnership relations in the conditions of European cooperation are characterized. The main principles of building profitable business relationships based on basic laws, rules, ethical norms and moral principles are highlighted.

Keywords: *business etiquette, business ethics, ethical behavior, code of ethics, European integration, ethical standards, business partners.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Одна з головних проблем міжнародного бізнес етикету полягає в тому, що культурні різниці можуть призвести до непорозумінь та конфліктів між партнерами. Кожна культура має свої власні правила та традиції, які впливають на спосіб поведінки та сприйняття інших людей. Ці різниці можуть проявлятися в різних аспектах міжнародного бізнесу, таких як мова спілкування, спосіб ведення переговорів, зовнішній вигляд, етикет на бізнес-обіді та інші.

Іншою проблемою є те, що міжнародний бізнес етикет не є статичним та однозначним, і він постійно змінюється та адаптується до нових культурних тенденцій та соціальних змін. Це означає, що бізнесменам необхідно постійно оновлювати свої знання та уміння в цій сфері, щоб успішно взаємодіяти з партнерами з різних країн та культур.

Крім того, проблемою є те, що існує багато стереотипів та уявлень про те, як повинен поводитися бізнесмен в інших країнах, які не завжди відповідають дійсності та можуть спричинити негативні наслідки для бізнесу.

Міжнародний бізнес етикет є важливим елементом успішної співпраці між компаніями з різних країн. Розуміння та повага до культурних норм та цінностей інших країн є ключовими факторами для досягнення гарних відносин та результатів у міжнародному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та особливостям етики в бізнесі приділено чимала кількість наукових праць як українських вчених так і зарубіжних науковців. Зокрема, Муқан О., Передало Х., Тиліпська Б. В своїх дослідженнях описують етику взаємовідносин між суб'єктами міжнародного ринку [1], Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М. зосередили увагу у своїх дослідженнях на етичних основах ведення бізнесу [2], Річард Т. Де Джордж та Madsen [1] вивчали бізнес етику як основну складову формування взаємовідносин у суспільстві, Manuel Velasques досліджував етичні норми і правила опираючись на діяльність великих корпорацій, Р. Druker вказуючи що етика бізнесу є філософією бізнесу, а тому досліджував взаємозв'язок між місією і цілями компанії.

Абосаг Ібрагім; Єн, Дороті; Барнс, Бредлі приділяли увагу етичним питанням у різних формах відносин між організаціями, такими як відносини між покупцями та постачальниками, мережами, альянсами або спільними підприємствами). Ендерле Жорж у своїй праці «Міжнародна ділова етика» досліджував етичні питання, пов'язані з міжнародними діловими операціями [3]. Як бачимо, дослідження науковців дозволяють говорити, що етика в діловому середовищі, в бізнес середовищі є важливим компонентом, але недостатньо вивчена в сучасних євроінтеграційних умовах

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однією з невирішених раніше частин загальної проблеми в міжнародному бізнес етикеті є питання культурної адаптації в бізнесі. Хоча розуміння культурних відмінностей є ключовим фактором успіху в міжнародному бізнесі, все ще існує необхідність вдосконалення методів адаптації до культурного контексту.

Іншою невирішеною проблемою є використання етичної поведінки в контексті глобалізації. Глобальні проблеми, такі як зміна клімату та соціальна нерівність, стають все більш складними для вирішення, тому потрібно розглянути, як міжнародні компанії можуть внести свій вклад у розв'язання цих проблем.

Також серед невирішених проблем в міжнародному бізнес етикеті можна виділити питання взаємодії з місцевими бізнес-партнерами та використання соціальних медіа в бізнесі. Наприклад, якщо компанії використовують соціальні медіа для комунікації з місцевими клієнтами, то вони повинні

дотримуватися етичних норм, що відповідають культурним та мовним відмінностям.

Отже, розробка нових підходів до культурної адаптації, етичної поведінки в глобальному контексті та взаємодії з місцевими бізнес-партнерами є основними невирішеними проблемами в міжнародному бізнес етикеті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на важливість бізнес етики, основними цілями дослідження є з'ясування сутності етики бізнесу в умовах євроінтеграції, її основних завдань та принципів; основних вимог до побудови ефективних ділових, партнерських взаємовідносин з врахуванням вимог ЄС; можливих моделей бізнес взаємовідносин побудованих на соціальній відповідальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історія розвитку бізнес етики починається ще з часів Середньовіччя, коли відбулося поглиблення розмежування соціальних і корпоративних взаємовідносин між людьми, визначення моральних принципів та правил поведінки. в суспільстві. В умовах капіталізму, коли відбулося посилення регулюючих умов праці, професійні взаємовідносини описувались значними соціальними суперечностями, що в подальшому призвело до відсутності певного управління у виробництві, загостренні конкуренції та негативної оцінки методів управління, утворенні кланів і колективів зі своїми моральними принципами та владними правилами.

Все це також вплинуло і на розвиток економічної, соціально-політичної, культурної та духовної сфери, на поділ суспільної праці та виникнення різних професій, визначення особливостей формування професійних, трудових взаємовідносин між працівниками та їх роботодавцями [6]. Так відбулося становлення професійної етики. З виникненням підприємництва професійні моральні засади торкнулися і тих, хто вирішував важливі питання з організації бізнесу.

Етика бізнесу є одним з різновидів професійної етики, адже вона покликана формувати та врегульовувати взаємовідносини в діловому бізнес-середовищі, коли розглядаються інтереси саме суб'єктів підприємницької діяльності. Згідно вчень Статінової Н. П. та Радченко С. Г., етика бізнесу являє собою сукупність правил, норм, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу [5]. Ці правила і норми формуються в процесі життєдіяльності ділових людей в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Основні постулати етики бізнесу, в сучасних умовах, прописані у кодексі етики (або кодекс поведінки), який саме і визначає характер і можливості для формування, з точки зору етики та етикета, хороші ділові взаємовідносини в суспільстві.

Практика використання кодексу етики є позитивним феноменом, адже саме там зазначені основні цінності та моральні принципи заохочення та підтримки етичної поведінки суб'єктів бізнесу.

Кожне підприємство, в залежності від сфери діяльності формує свій кодекс, але всі вони, як правило допомагають підтримати добросовісність та етику ділових взаємовідносин (рис. 1).



Рис. 1. Види кодексів етики в бізнесі

В умовах євроінтеграційної співпраці найбільш доречним є кодекс етичних корпоративних взаємовідносин, адже він покликаний регулювати основні ділові стосунки суб'єктів підприємництва як на внутрішньому так і на зовнішньому (міжнародному) ринках.

Отже етика бізнесу в умовах євроінтеграції повинна бути спрямована на формування та регулювання внутрішньо-міжнародних взаємовідносин між партнерами, країнами, організаціями та спільнотами враховуючи етичні, культурні, соціальні та підприємницькі цілі, норми, правила та моральні принципи кожної з цих груп.

При цьому варто визначити деякі основні завдання, які описують дію корпоративного етичного кодексу в умовах євроінтеграції. Це такі завдання як:

- забезпечити розуміння місії, цінностей і принципів роботи, а також усвідомлення ролі у постійному розвитку ділових взаємовідносин;
- визначити стандарти етичної поведінки в роботі з учасниками ділового бізнес-середовища, партнерами, державними органами та громадськістю;
- запобігати порушенням та конфліктним ситуаціям;
- гарантувати прозору діяльність як на внутрішньому так і зовнішньому ринках;
- забезпечувати баланс між інтересами працівників партнерами, органами управління, державами та іншими установами.

Звісно ж це не весь перелік завдань, які виконують кодекси етики в бізнесі особливо, якщо вони використовуються при формуванні взаємозв'язків на міжнародній арені. Як правило в умовах євроінтеграції такі кодекси враховують основні вимоги Організації об'єднаних націй, які вказують на обов'язковість ведення бізнесу відповідально, узгоджуючи свої стратегії та діяльність із 10 принципами у сфері прав людини, праці, довкілля та боротьби з

корупцією [7, 14]. Ці десять принципів прописані в Глобальному договорі ООН і засновані на Загальній декларації прав людини, Декларації Міжнародної

організації праці основних принципів та прав у світі праці, Декларації Ріо-де-Жанейро щодо довкілля та розвитку і Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції.

Одним з таких факторів, який має визначальну роль в процесі побудови ефективних бізнес – відносин в умовах євроінтеграції – це культура. Культура, також як і етика опирається на систему цінностей, вірувань і поведінки індивідів в суспільстві. Вона формує міжособистісне спілкування, комунікацію яка враховує:

- мову;
- цінності та установки;
- релігійні особливості;
- способи комунікаційного зв'язку;
- та соціальну культуру.

Мова є одним із головних інструментів, який дозволяє отримати партнерам важливу інформацію та донести її до інших. Цінності і установки виражають основні принципи поведінки бізнес партнерів та визначають сприятливі можливості для бізнесу. Релігійні особливості дозволяють встановити особливий контакт з партнерами або між членами однієї країни з іншою чи представниками бізнес-товариств. Це перш за все залежить від віросповідання партнера або релігійних особливостей ведення бізнесу. Щодо способів комунікаційного зв'язку, то тут все залежить від самих партнерів. Як правило в бізнес середовищі використовують як вербальний спосіб так і невербальний спосіб комунікації. Поєднання їх допомагає побудувати більш тісніші, довірливі ділові взаємовідносини між партнерами. Але тут також, важливо зауважити на врахуванні країни походження бізнес-партнерів, адже не у всіх країнах, наприклад деякі жести чи міміка є загальноприйнятими і зрозумілими.

Тому необхідно ретельно вивчити партнера, його культуру, правила і бути впевненим у використанні невербальних засобів, які зможуть бути зрозумілими та підсилять ефективність ділових взаємовідносин. Щодо соціальної культури, то в бізнес-етиці вона займає особливе місце адже в першу чергу описує соціальну поведінку, виховання, міру поводження в суспільстві. Також соціальна культура описує родинність зв'язків. Так, деякі великі зарубіжні компанії чи організації в більшості випадків засновані на сімейному бізнесі, який дозволяє не тільки зберігати корпоративну культуру ведення бізнесу, а також можливості для ринкового зростання шляхом вкладання заощаджень в економічне зростання компанії.

Для того, щоб покращити діяльність українських підприємств в умовах європейської співпраці необхідним є запровадження і використання відповідної моделі ділових взаємовідносин, яка б врахувала соціальну відповідальність і етику ведення бізнесу. На сьогодні виділяють такі основні світові моделі соціальної відповідальності [4]:

– глобальна, яка охоплює основні принципи етичної поведінки партнерів та добровільні ініціативи щодо впровадження покращених умов праці, врахуванні інтересів партнерів, екологізацію та розроблення проектів формування та розвитку громад на глобальному рівні;

– географічна модель, що заснована на поєднанні етичних правил, принципів і норм ведення бізнесу різних країн, з врахуванням впливу держави, місії і стратегії компанії та її можливостей. Саме географічна модель поєднала в собі американський, європейський, британський та японський тип соціальної відповідальності (табл. 1).

Як бачимо, кожна з описаних моделей має свої особливі риси, а одне є спільне – це покращення соціальної відповідальності, яка спрямована на економічне зростання, забезпечення робочих місць та покращених умов праці, надання соціальних гарантій, охорону навколишнього середовища тощо. Щодо ведення бізнесу, з точки зору етичних постулатів, то за розглянутими моделями бізнес є запорукою розвитку соціально-економічних відносин між партнерами, працівниками, державами тощо.

Таблиця 1

Характеристика типів моделей за географічною ознакою

Модель	Основний постулат	Характеристика
Американська	Вільний ринок	Фокус на конкретні проблеми, орієнтація на доброзичливість і благодійність, формування партнерських відносин з некомерційними організаціями і органами місцевих громад, реалізація соціальних ініціатив.
Європейська	Досягнення власних цілей при контролі державою	Завищений рівень контролю держави, економічне обґрунтування заходів щодо соціального розподілення та розвитку, високі податки, які держава реалізує в соціальні програми.
Британська	Свобода дій та врахування інтересів країни	Реалізація власних соціальних проектів, врахування інтересів партнерів, покращення умов праці та соціальних пільг, інтегрованість внутрішніх і зовнішніх структур підприємства з урядом, регулювання соціально-трудова відносин з боку держави.
Японська	Бізнес відповідає за все	Врахування культурних цінностей, традицій та звичаїв, високих морально-етичних принципів, працівники як сім'я, довгострокові відносини з працівниками у вигляді «довічного найму», вплив держави значний, спрямованість на покращення соціально-побутових ініціатив.

Висновки з цього дослідження. Тема розвитку світового бізнесу включає величезну кількість складних комплексних процесів. Ці тенденції повинні вивчатися не тільки вченими-теоретиками, але і бізнесменами-практиками, тому що знання тенденцій світового бізнесу робить можливим розроблення і впровадження адекватної стратегії компанії і сприяє ефективному пошуку шляхів розвитку бізнесу. Етика бізнесу як система, що направлена на встановлення та врегулювання відносин суб'єктів бізнес-ринку вимагає врахування цінностей всіх учасників.

Список використаних джерел:

1. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М. Етичні основи бізнесу: навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2012.
2. Добročесність та етика в бізнесі. Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів. Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності. 2021. С. 36.
3. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Романишин С. Б., Вацик Н. О. Соціальна відповідальність : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 328 с.
4. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу : навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2001. 280 с
5. Тиліпська Р. Б., Передало Х. С., Муқан О. В. Етика бізнесу в умовах європейської інтеграції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 858. С. 132–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_858_21
6. Штома Л. Н. Роль етики у професійній діяльності фахівця. Наук. вісн. Миколаїв. держ. ун-ту. Сер. : Пед. науки : [зб. наук. пр.]. 2012. Вип. 36. Т. 1. С. 72–75.
7. Enderle, Georges (1999) International Business Ethics. University of Notre Dame Press. ISBN 0-268-01214-8

Данчук Артем
студент групи 22МО
Науковий керівник – Сташкевич О.О

СУТНІСТЬ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ

В статті проаналізовано основні функції, правила і норми ділового етикету. Історія розвитку. Проблеми ділових відносин у сфері бізнесу та управління, висвітлені основні положення ділової етики. Питання, що

регламентують порядок ділових зустрічей, ведення переговорів, організацію прийомів.

Ключові слова: етикет, діловий етикет, правила, норми, ділові відносини, сфери і форми ділового етикету.

The article analyzes the main functions, rules and norms of business etiquette. History of development. Problems of business contacts in the sphere of business and management, the main provisions of business ethics. Food that regulates the order of business meetings, conducting negotiations, organizing receptions.

Key words: *etiquette, business etiquette, rules, norms, business etiquette, spheres and forms of business etiquette.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Історію розвитку ділового етикету та його трансформацію з часом можна простежити по пам'яткам літератури і культури. Знання історії ділового етикету важливо і для нашого часу, оскільки багато сучасних правила поведінки беруть свій початок у далекому минулому і часто спочатку мали зовсім інший сенс. Деякі етикетні норми минулого змінилися майже до невпізнання, а інші просто зникли разом із породили їх умовами, але так чи інакше всі прийняті ритуали поведінки наклали відбиток на розвиток західноєвропейської культури.

Слово «етикет» вперше було вжито в сучасному його значенні на прийомі при дворі короля Франції Людовіка XIV (1638-1715), коли гостям були роздані картки (етикетки) з викладом того, як вони повинні триматися, але саме існування склепінь певного порядку поведінки людей набагато древнє.

Про це говорять дійшли до наших днів пам'ятники культури Стародавнього Єгипту з його складною системою внутрідворцових відносин і обширними дипломатичними зв'язками, і Шумерського царства з його численними записами на глиняних табличках, в яких фіксувалися все більш-менш значущі події [1, 168].

З давніх часів літописці, філософи, письменники і поети давали численні рекомендації щодо поведінки людини за столом. У Стародавньому Єгипті в III тисячолітті до н.е. однієї з популярних рукописів була збірка добрих порад «Повчання Кочемні». У збірнику у вигляді рекомендацій батька синам пояснювалася необхідність практично навчати молодих людей правилам пристойності і зразкової поведінки в суспільстві. Вже тоді у єгиптян вважалося необхідним користуватися столовими приборами, також уміння є красиво, безшумно. Така поведінка розцінювалося як велике достоїнство і необхідний компонент культури.

Основи сучасного службового етикету фактично були закладені «Генеральним регламентом» Петра 1, що увібрав у себе найкращий вітчизняний та зарубіжний досвід. «Генеральний регламент» вийшов в 1720 році. А ще в 1715 році Пётр I послав своїх представників до Швеції, Данії і Німеччини для

вивчення колегіальної системи управління і можливості її використання в Росії. Посланці Петра 1 зібрали матеріали і представили доповіді про пристрій колегій в цих країнах. Вивчивши матеріали, за зразок взяли шведські колегії і вирішили вводити систему колегіального управління поступово, враховуючи особливості російського державного ладу [3, 100]. У 1722 році був виданий «Табель про ранги», що поклав початок строгій системі чинів, звань, титулів, вживання яких було обов'язково аж до 1917 року.

Виклад основного матеріалу дослідження. *Сучасний діловий етикет* – це глибоке знання пристойності, уміння тримати себе в колективі так, щоб заслужити загальне повагу і не образити при цьому своєю поведінкою іншого. По культурі поведінки співробітника компанії і по його вмінню спілкуватися з клієнтами, можна судити про все колективі цієї фірми [2, 217].

Основні функції, правила і норми ділового етикету. Всі правила ділового етикету базуються на наступних принципах:

- **Здоровий глузд.** Будь-який бізнес побудований на досягненні спільнотою людей спільної мети. Ці цілі повинні бути досягнуті виключно розумними методами;

- **Етичність.** Діловий етикет ні в якому разі не йде в розріз із загальноприйнятими етичними та моральними поняттями;

- **Свобода.** В бізнес-середовищі часто відбувається зіткнення інтересів як опонентів, так і партнерів. Даний принцип говорить про терпимості і толерантності до проявів характеру, культури, національності учасників ділових відносин;

- **Зручність.** Беручи участь у службових відносинах, людина має відчувати себе максимально комфортно. Ділові зустрічі, переговори, дрес-код і т. п. повинні бути організовані як можна більш зручним способом для всіх її учасників;

- **Доцільність.** Усі правила і норми ділового етикету служать для досягнення загальних цілей;

- **Економічність.** Не варто витратити багато грошей на утримання етикету. Будь-які недоречні витрати – це вирахування з доходу або організації, або її співробітника;

- **Консерватизм.** Стосовно ділового етикету краще дотримуватися старих правил етикету, внесена вами новинка може бути неправильно зрозумілою. Все-таки коріння ділового етикету виходять з державного, військового і світського етикету, що мають багатовікову історію;

- **Невимушеність.** Виконання норм ділового етикету має відбуватися невимушено, ненав'язливо і легко [4, с. 161].

До числа сучасних правил ділової етики відносять наступні правила:

- **Розумний егоїзм.** Будь-яка ділова людина зобов'язаний переслідувати свої цілі, але не забувати про опонента. Уважно слухайте співрозмовника і аргументовано відстоювати свою точку зору, якщо виникли розбіжності.

- **Пунктуальність.** «Точність – ввічливість королів», говорить народна мудрість. Ділова людина обов'язково повинен бути своєчасним у всьому – в переговорах, в термінах здачі проектів. Постійно запізнюються людина поступово втрачає довіру до себе. Цінуйте свій і чужий час, пам'ятайте, час-гроші.

- **Доброзичливість і позитивний настрій.** Успіх компанії багато в чому залежить від його особи. А її особою є працівники. Привітні і доброзичливі співробітники – це великий плюс до іміджу організації.

- **Конфіденційність.** Службові таємниці організації або секрети угоди не підлягають розголошенню. Службові таємниці прирівнюються до особистих.

- **Передбачуваність і доречність поведінки.** Щоб уникнути неприємних конфузів, всі дії в бізнес-середовищі чітко регламентовані. Наприклад, при знайомстві застосовується наступний порядок: вітання (рукостискання) – уявлення – обмін візитками (причому в візитку потрібно обов'язково заглянути, лише потім класти її у кишеню). Ваше передбачуване і врівноважене поведінка має для оточуючих велике значення.

- **Правило «безстатевого спілноти».** У бізнесі етикет застосуємо не тільки до чоловіків, але і жінок. До бізнес-леді вже не застосовується світський етикет, де жінкам дозволено більше, ніж чоловікам. На роботі немає гендерних відмінностей. Приміром, жінка при зустрічі повинна впевнено потиснути руку партнера.

- **Чітка організація робочого простору.** Завалений стосами паперів стіл, пил і сміття в кабінеті справить негативне враження про вас як про партнера. Тому дотримуйте чистоту і порядок на своєму робочому місці.

- **Статусні відмінності.** Зазвичай у компаніях всі працівники розділені на класи, причому керівне ланка знаходиться вище підлеглих. Тому начальники в організації мають більш привілейоване становище.

- **Ефективність.** Ділові відносини завжди передбачають ефективно розподіл ресурсів, і норми ділового етикету повинні сприяти підвищенню результативності діяльності організації.

- **Зовнішній вигляд.** Дотримуйтесь офісний дрес-код. Пам'ятайте, зустрічають по одягу, тому якщо ви будете елегантно, стильно і презентабельно виглядати, то довіра до вас істотно зросте.

- **Грамотність.** Ваша мова, письмова та усна, ділові документи не повинні містити ніяких помилок. Інакше неграмотність ляже плямою на ваш імідж.

- **Правильна жестикуляція.** Мова жестів іноді може розповісти нам більше, ніж сама розмова. Уникайте закритих поз, які говорять про скритності, неприязні чи роздратованості. Пряма спина, впевнений погляд і чіткі рухи вигідно виділять вас в суспільстві.

Сучасна ділова людина має не просто виконувати всі вимоги ділового етикету, але і зрозуміти їх сутність, чому їх слід дотримуватися й чому вони так необхідні в діловому спілкуванні [5, 22].

Проблеми ділових відносин у сфері бізнесу та управління, висвітлені основні положення ділової етики

На даний час існує потреба в підготовці менеджерів, керівників високого професійного рівня, здатних розвивати бізнесові стосунки та стосунки в організаціях на цивілізованій основі, яка значною мірою визначається моральними цінностями. Важливим аспектом професійної компетентності менеджера є його рівень психологічної культури, який включає в себе знання психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості, психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, знання психології управління, а також вміння використовувати набуті знання. Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішного бізнесу та управління. Сучасний менеджмент повинен базуватися на етичних цінностях. Саме тому при підготовці менеджерів, керівників, зростає роль наук етичного спрямування – “Етика”, “Етика бізнесу”, “Ділова етика”, “Етика ділових відносин”, “Етика ділового спілкування”, “Конфліктологія” та ін. Як складова етики бізнесу та теорії управління, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, підприємствами та державою, а також у відносинах між керівниками і співробітниками організації та в організації загалом. Етика ділових відносин виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових відносин, які повинен засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і у практичній його роботі.

Як складова *економічної етики* та *етики бізнесу*, ***етика ділових стосунків*** визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Використання принципів на норм етики ділових стосунків впливає на [4]:

- *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку* на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції, додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);

- *виконання норм та правил державного регулювання*, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

- *регулювання відносин бізнесу із споживачами*, направлене на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни,

технічних характеристик товарів, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін);

- *відносини бізнесу із суспільством*, які передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;

- *культуру ділового партнерства*, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

Важливою запорукою успішної діяльності організації є *менеджмент (управління)*. В сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління.

Як складова *менеджменту організації етика ділових стосунків* визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів відносин між керівником і співробітниками, відносин в організації загалом.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації в значній мірі залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.).

Так, японська фірма “Мацусіта електрик” у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники повинні дотримуватися таких цінностей, як об’єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивні оцінку діяльності іншої людини.

Американська асоціація вищих керівників 250 корпорацій опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок про те, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами формування етичних цінностей у компаній [9].

Значимість етики ділових стосунків також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є *засобом прийняття рішень*, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв’язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

Питання, що регламентують порядок ділових зустрічей, ведення переговорів, організацію прийомів.

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

Слово “протокол” (від грецького *protokollon* означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти). У візантійській дипломатії слово трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якій перераховується склад учасників зустрічі. В наш час ***протокол*** являє собою

сукупність правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.” [10]

Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних стосунках використовується **дипломатичний протокол** – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

Дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, на який рівняються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов’язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування. Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм сприймається як неповага до держави і може призвести до конфліктних ситуацій.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо.

Основними *етичними принципами* ділового протоколу, на думку фахівців, є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність

Дотримання протоколу є свідченням тактовності людини. **Ввічливість.** Це дотримання загальноприйнятих правил поведінки, вміння поводитися між людьми відповідно до обставин. Ввічлива людина при спілкуванні завжди буде враховувати вік, стать, соціальний статус партнера. Ввічливість тотожна таким поняттям як інтелігентність, порядність, тактовність, толерантність [2, 217].

Тактовність. Це вміння дотримуватись такту у стосунках з іншими людьми. Такт – почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки. Тактовна людина звертає увагу не тільки на зміст своїх слів, дій чи вчинків, а й на їх форму, враховуючи індивідуальні відмінності партнера, його психологічний стан, настрій.

Відсутність такту – безтактність, проявляється у невмінні людини контролювати свою поведінку й управляти емоціями. Безтактність може виявитись у фамільярності, коли людина спеціально чи несвідомо порушує певну дистанцію спілкування, що існує між людьми різного віку, статі, соціального статусу.

Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особи.

Взаємоповага. Правила протоколу не є священними, але їх дотримання є елементом поваги до країни, національних особливостей, місцевих звичаїв, до партнерів по ділових стосунках.

Гідність. Вміння виходити зі складних ситуацій в ділових стосунках (ділових переговорах), уміння з гідністю представляти свій народ, країну, організацію (фірму), почуття власної гідності, честі, уміння відстояти власні інтереси, власну точку зору – важливі аспекти поведінки в рамках ділового протоколу, незважаючи на його суворі рамки. Норми протоколу не можуть бути застиглими. Досвідчені партнери знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них. Головне при цьому – повага, теплі та гуманні почуття до партнера, вміння по-дякувати за приємне ділове спілкування й увагу.

Порядність. Складовою протоколу є порядність. Це поняття допомагає людині утримуватися від негативних вчинків: обман, підступність, приниження гідності іншої людини, шахрайство та ін. Навпаки, непорядна людина може підвести, написати анонімку, недба-ло ставитися до роботи, використовувати свій службовий стан в корис-ливих цілях та ін.

Дотримання правил ділового протоколу дає можливість підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових стосунків в подальшому [4, 161].

Висновки з цього дослідження. Отже, в основі етики ділового спілкування має бути координація, а по можливості — і гармонізація інтересів. Природно, якщо воно здійснюється за допомогою етичних засобів та задля морально виправданої мети. Тому ділове спілкування повинне постійно перевірятися етичною рефлексією, яка реабілітує мотиви участі в ньому. При цьому зробити етично правильний вибір і ухвалити індивідуальне рішення здебільшого складно. Ринкові відносини надають свободу вибору, але в той же час збільшують кількість варіантів рішень, спричиняють комплекс моральних дилем, що очікують на ділових людей у процесі їхньої діяльності та спілкування.

Список використаних джерел:

1. Бибик С.П., Сюта Г.М. Ділові документи та правові папери. Харків: Фоліо, 2005. 493 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. –2-е вид., перероб. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Малахов В. Г. Етика: Курс лекцій. К.: Либідь, 2000. 304 с.
4. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

Ігнат'єва Анастасія
Студентка групи 33 МО
Науковий керівник – Сташкевич О.О.

ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У статті розглядається сутність та типологія стилів керівництва. Охарактеризовано основні підходи до управління у сучасній теорії та практиці. Досліджено типи стилів керівництва, котрі притаманні сучасним підприємствам та використовуються в сучасному менеджменті.

***Ключові слова:** стиль керівництва, стиль лідерства, метод керівництва, лідерство в управлінні.*

The article examines the essence and typology of leadership styles. The main approaches to management in modern theory and practice are characterized. The types of leadership styles inherent in modern enterprises and used in modern management have been studied.

***Key words:** style of guidance; style of leadership; method of guidance; leadership; management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Однією з головних причин невдач та криз на економічному фронті, у більшості підприємств різних форм власності є низький рівень ефективності управління. Дуже повільними темпами відбувається зміна стереотипів мислення, які склалися на протязі багатьох десятиліть від радянського періоду до пострадянського. Економічна незалежність підприємства та можливість підприємства протидіяти різним негативним факторам з боку навколишнього середовища залежить від багатьох факторів, серед яких не останнє місце займають і такі елементи впливу, як стиль управління та тип керівництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам дослідження управлінської праці, і вибору оптимального стилю керівництва присвячено ряд публікацій та робіт таких видатних вітчизняних та зарубіжних вчених як: Н. Коломінський, О. Мармаза, В. Мельниченко, М. Окса, Л. Полак, Л. Сергєєва, В. Травін, Т. Пучкова, Е. Туник та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість вже написаних раніше статей на дану тематику все ж питання досконалого стилю керівництва так і лишилось не вирішеним.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виявлення впливу керівника на персонал у системі управління підприємством. Місце та роль правильно підбраного стилю керівництва для забезпечення економічної стійкості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сьогодення, а саме в умовах розвиненої ринкової економік кожен керівник в процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому тільки йому стилі. Стиль керівництва виражається в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Прийнятий стиль керівництва може служити характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а так само створювати в колективі особливу атмосферу, сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки. Ступінь, до якої управляючий делегує свої повноваження, типи влади, використовувані ним, і його турбота, перш за все про людські відносини або, перш за все, про виконання завдання – все відображає стиль керівництва даного керівника.

Стиль керівництва являє собою інтегральну характеристику, що включає в себе особливості як керівника, так і об'єкта. Стиль керівництва – це цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив для ефективної реалізації управлінських функцій [5, 296].

Стиль керівництва – це система методів впливу керівника на підлеглих, також це особливості взаємодії керівника з колективом, що стабільно проявляються і формуються як під впливом об'єктивних і суб'єктивних умов управління, так і індивідуально-психологічних особливостей керівника.

Згідно з економічною енциклопедією, стиль управління – вияв певних особистих якостей керівника в його стосунках з підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем.

На сьогодні відомі різні класифікації стилів керівництва. Наприклад, самою популярною залишається і досі класична типологія індивідуальних стилів керівництва, розроблена ще в 30-ті роки німецьким психологом Куртом Левіним (1890-1947). В ній виділяються три провідних стиля керівництва: авторитарний; демократичний; нейтральний (ліберальний, анархічний, стиль попускання). Окрім класичної типології виокремлюють також класифікацію за Е. Е Туник.

Для аналізу стилів керівництва все ж пропонуємо взяти класичну класифікацію (табл. 1.)

Демократичний стиль харакетризний постійним взаєморозумінням, згуртованістю між адміністратором та управлінської групою і членами колективу.

Авторитарний стиль. За такого стилю керівництва підлеглі ніколи не беруть участі в аналізі ситуації, не кажучи вже про її рішення. Керівник, діловий на вигляд, вказує всім згори і не виносить ніяких відступів від власних планів. Для цього стилю характерна видимість делегування повноважень, але це тільки видимість, доручення даються в категоричній формі і завжди орієнтовані на досягнення мети, яку має на увазі керівник.

Ліберальний стиль характеризується невтручанням у справи підлеглих, безініціативністю, очікуванням вказівок згори або від самих співробітників, боязною прийняття самостійних рішень, перекладанням справ на підлеглих. По суті, це управління без участі керівника.

Таблиця 1

Характеристика традиційних стилів управління

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі	Рішення приймаються самі собою (кимсь у групі) або за вказівкою керівництва
Спосіб доведення рішення	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, ради	Прохання
Відношення до відповідальності	Бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Коллективна відповідальність	Знімає із себе всяку відповідальність
Відношення до ініціативи	Придушується	Заохочується	Віддається в руки підлеглих
Відношення до конфліктів	Прагне задавити	Прагне максимально ефективно їх використовувати	Ухиляється, відпускає на самоплив
Відношення до власної компетентності	Недоліків нема «і не може бути по визначенню»	Постійно підвищує свою кваліфікацію	Не придає великого значення
Стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	Підтримує дружнє спілкування	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Відношення до дисципліни	Жорстка формалізована дисципліни	Прихильник розумної дисципліни	Формально-прощеньське відношення
Відношення до мотивації	Покарання - основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	Байдуже

Джерело: [4, 344]

Необхідність дослідження стилів керівництва у сучасних економічних умовах викликана необхідністю забезпечити економічну ефективність

функціонування підприємства. Досвід і соціально-психологічні дослідження показують, що найбільш високих результатів у роботі досягають ті керівники, які сформували оптимальний стиль діяльності, відповідний до даних конкретних умов. Як показали дослідження, оптимальний стиль керівництва підприємством полягає у пристосуванні діяльності керівника до особливостей його особистості, з одного боку, і до об'єктивних умов діяльності – з іншого.

Так, один керівник може впливати на керованих переважно за допомогою економічних методів, інший – своїми непохитними, жорсткими вимогами, третій – заохоченням та розумінням, четвертий – особистим прикладом, п'ятий – покараннями, примусами тощо. Головна особливість стилю керівництва полягає в тому, що всі його складові утворюють щось ціле.

Успіх у роботі досягається не стільки досконалістю окремих прийомів і методів роботи, скільки їх функціональним співзвуччям: ефект психологічного впливу на вчителів, одержаний за допомогою одних засобів і методів діяльності керівника, нарощується завдяки іншим особливостям його роботи. Всі компоненти стилю формують одну і ту ж мету, посилюючи управлінський ефект один одного.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими. Забезпеченню ефективного керівництва сприяють такі основні елементи:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій;
- системний та ситуаційний підхід.

Саме гармонійне та пропорційне поєднання всі вищеперерахованих елементів і має забезпечити ідеальний стиль керівництва, оскільки при використанні одного стилю, з усіма притаманними йому елементами не забезпечить ефективного управління, саме тому на нашу думку варто поєднувати декілька стилів керівництва.

Доцільним на підприємстві буде застосовувати модель Ф.Фідлера (рис.1.),

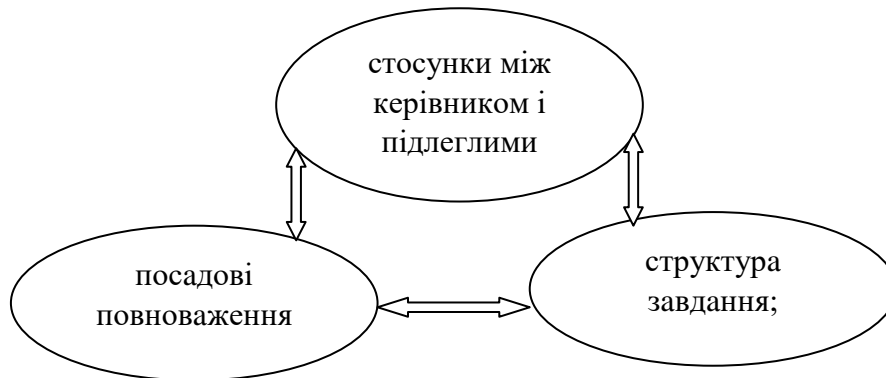


Рисунок 1. модель Ф.Фідлера

Як видно з рис.1 можна зазначити, що модель Ф.Фідлера поєднує в собі наступні елементи:

- стосунки між керівником і підлеглими;
- структура завдання;
- посадові повноваження.

Дана модель характерна тим, що не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною. Саме це забезпечит не повторність та незламність керівника, як особистості та забезпечить поєднання різних елементів керівництва для ефективного функціонування підприємства.

Стиль управління може служити характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління підприємством будь-якої форми власності, а також створювати і відтворювати в колективі особливу атмосферу, що породжує певні норми взаємин і поведінки.

Не можна однозначно стверджувати, що існує єдиний вид керівництва, котрий при правильному застосуванні стане запорукою успішного економічного функціонування підприємством. Все ж варто поєднувати позитивні риси декількох видів управління, що в кінцевому випадку призведе до успішного функціонування підприємства.

Нами було зроблено припущення, що директор (керівник) підприємства може допомогти визначити власний провідний стиль керівництва.

Можна побудувати ряд (у порядку зменшення кількості використання даного стилю) стилів керівництва для вищеприписаної вибірки:

- демократичний – найбільш популярний;
- кооперативний – на другому місці по популярності;
- авторитарний – 3-є місце;
- обмежена участь – 4-є місце;
- доброзичливо-деспотичний – 5-є місце;

- невтручання – 6-е місце;
- бюрократичний – найменш розповсюджений.

Аналізуючи вказане вище, можна сказати, що існують керівники, які мають два різних провідних стилі. Таким змішаним стилем є тип керівництва, який об'єднує демократичний і авторитарний стилі. Можливо доцільно буде запропонувати новий стиль – змішаний (розумне поєднання декількох стилів управління).

Висновки з цього дослідження. Таким чином, стиль керівництва – цілісна система засобів комунікації та методів управління керівника з підлеглими, необхідна для реалізації функцій управління у певних умовах діяльності колективу. При управлінні організацією керівник не може використовувати тільки один усталений стиль керівництва, він змушений постійно вносити зміни у сформований вже стиль відповідно до ситуації. Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління.

У стилі роботи окремих керівників нерідко можна виявити риси, котрі не є бажаними для керівника, та можуть бути неприпустимими для більшості підлеглих. Серед таких рис можна виділити намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні, надмірну контрольованість підлеглих. Саме застосування цих рис може призвести до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення поставлених завдань. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. В окремих випадках спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Успішне вирішення управлінських проблем потребує постійного удосконалення навичок та досвіду.

Отже, не варто в роботі керівником застосовувати лише один стиль керівництва, варто поєднувати декілька стилів управління, саме це може стати запорукою економічного успіху підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37—41.

2. Калущка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом / Л. Калущка // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. - Вип. 2 (7). - С. 74-80.

3. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник для вищої школи / І.О. Кулініч . - К.: Знання - 2011. - 415 с.

4. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом/ О.А. Нужна // Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : Збірник наукових праць – Харків ХІБМ - 2016: – С. 296 -303

5. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством / Є. І. Ходаківський // Вісн. Харківського нац. аграр. ун-ту ім. В. В. Докучаєва. Сер. Екон. науки. – 2014. – № 4. – С. 61–68.

Калінчук Віталіна
студентка групи 32МО
Науковий керівник – Сташкевич О. О.

ФОРМИ МОТИВУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ

У статті обґрунтовано комплекс питань, пов'язаних із роллю мотивації трудової діяльності адміністративного персоналу і стимулюванням персоналу до праці. Розкрито сутність і види мотивації праці. Проведено дослідження мотиваційного процесу. Обґрунтовано необхідність комплексного використання матеріальних і моральних стимулів у стимулюванні трудової активності працівників сучасного адміністративного менеджменту.

Ключові слова: адміністративний менеджмент мотивація, мотиваційний процес, потреба, мотив, стимул, стимулювання.

The article substantiates a complex of issues related to the role of motivating the labor activity of administrative personnel and stimulating personnel to work. The essence and types of work motivation are revealed. A study of the motivational process was conducted. The need for the complex use of material and moral incentives to stimulate the labor activity of co-administrative management employees is substantiated.

Key words: administrative management motivation, motivational process, need, motive, incentive, stimulation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах функціонування організація потребує необхідності та надійності ефективної роботи персоналу. Управління персоналом підприємств не можливе без розуміння сутності, змісту і ролі процесу мотивації. Тому дослідження формування системи мотивації та стимулювання працівників підприємств є проблемою актуальною та вкрай необхідною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему здійснення мотиваційної діяльності на підприємствах розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти, як К. Альдерфер, Д. Богиня, Ф. Герцберг, В. Гриньова, М. Дороніна, В. Ковальов, О. Козлова, А. Колот, І. Кузнецов, Д. МакКлелланд, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, О. Новікова, М. Сирникова, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші.

Недостатньо дослідженими є питання, пов'язані з управлінням мотиваційним процесом працівників. Тому невирішеними залишаються проблеми визначення найбільш дієвих методів впливу на персонал. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Є питання, пов'язані з управлінням мотиваційним процесом адміністративних працівників, виявленням потреб персоналу та управління підприємствами цих орієнтацій у процесі праці, змін у структурі мотивів трудової діяльності з метою прогнозування розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження ролі мотивації і стимулювання адміністративного персоналу в забезпеченні розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У системі управління персоналом підприємства важлива роль належить мотивації і стимулюванню персоналу. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні установки та ін. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства. А під стимулом звичайно розуміють матеріальну винагороду визначеної форми, наприклад, заробітну плату. Але треба відзначити що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл. 1).

Таблиця 1.

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Характерні риси</i>	
	<i>Мотивація</i>	<i>Стимулювання</i>
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації	Зміна існуючого стану,	Закріплення фактичних

Продовження Таблиці 1

	створення умов праці	досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими Трудовими відносинами

Проте деякі економісти не виокремлюють суттєвої різниці між мотивацією та стимулюванням. Так, наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають, що мотивація – це процес стимулювання будь-кого до діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації [7].

Існує три види мотивації – *матеріальна, моральна, адміністративна*. Тому необхідно створювати і вдосконалювати матеріальні, моральні та адміністративні стимули до праці.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів на акції, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю тощо). Цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій.

Моральна мотивація у розвинутих країнах Заходу, зокрема у США, реалізується за використання системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного фактора, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг належать такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактора кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників великих компаній виховується почуття гордості за свою фірму тощо.

Адміністративна мотивація спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника, Існують різні форми дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення [6].

Отже, *мотивація* – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою.

Сучасні автори усі форми стимулювання поділяють на чотири групи:

– загальна матеріальна винагорода розглядається як база для кожної країни та умов праці;

– компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання працівників (особливо при закордонних відрядженнях);

– нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації співробітників за винятком матеріального стимулювання, а також ігри, конкурси та програми загального і спеціального навчання;

– змішане стимулювання – комбінування матеріальних та нематеріальних форм, що є необхідним додатком дії загального стимулювання та компенсацій [3, с. 76].

Для ефективного управління персоналом важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних, економічних, соціальних, психологічних та ідейно-виховних методів мотивації трудової діяльності. Класифікація методів мотивації може бути розподілена на економічні прямі, економічні непрямі і не грошові, які є одними з найбільше широко розповсюджених (Див.Рис. 1)



Рис. 1. Методи мотивації та стимулювання праці на підприємствах

Як бачимо, кількість методів є дуже великою, а спектр дії дуже широкий, тому обсяг їхнього використання на діючих підприємствах обирається в залежності від багатьох чинників, найсуттєвішими з яких є: кількість персоналу та його структура, організаційна культура, поточні результати господарської діяльності, термін дії підприємства та перспективи його подальшого розвитку.

Загальними принципами матеріальної винагороди є:

- неухильне зростання номінальної і реальної її величини з підвищенням продуктивності праці працівників;
- економічна (відповідність особистому внеску) і психологічна обґрунтованість рівня справедливості (буває внутрішньою, що означає відповідність заробітної плати кількості і якості праці, внеску у кінцевий результат, і зовнішньою, що припускає рівну винагороду за рівну працю);

- зміна співвідношення постійної і змінної частини винагороди в залежності від ситуації;
- використання її передових форм і систем (наприклад, участі у прибутках);
- чіткість і зрозумілість критеріїв визначення рівня оплати праці (вони не повинні бути граничними і про їх зміни завчасно повідомляється);
- інформування про джерела коштів на оплату праці;
- закріплення рівня заробітної плати в договорі (це зобов'язує суб'єкта сприймати її як нормальну, оскільки він взяв участь у визначенні і погодився з цим) [1].

Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених свідчать, що за умови повного матеріального достатку лише 20% людей не бажають працювати ані за яких обставин, 36% - готові працювати в разі виконання цікавої й змістовної роботи, 21% - щоб уникнути самотності й нудьги, 14% - щоб не втратити себе як особистість, 9% - тому що робота приносить радість. При анкетуванні працівників управлінської сфери виявилось, що лише 12% з них основним мотивом діяльності вважають гроші. Водночас майже 38% основним мотиваційним елементом вважають славу, 35% - задоволення від змісту роботи, а близько 15% - владу [7].

Класичний менеджер насамперед прагне до просування по службових сходинках, досягнення влади й високого статусу. Між мотивацією й кінцевими результатами діяльності менеджера немає однозначного зв'язку через дію випадкових і суб'єктивних факторів: здібності працівника, настроїв у даний момент, розуміння ситуації, вплив інших осіб.

Іноді використовується компенсація за «принципом кафетерію», коли працівники можуть обирати в припустимих межах пакет додаткових винагород на свій розсуд [6].

Формами компенсації можуть бути також:

- безкоштовне харчування;
- лікувальні і профілактичні заходи;
- премії за невідвідування лікаря (за здоровий спосіб життя), оплата медичної страховки;
- надання можливості купувати товари зі знижкою, користуватися автомобілем підприємства, оплачувати за його рахунок проїзд, одержувати позички, фінансову допомогу;
- спеціальні пенсійні програми;
- оплата освіти, підвищення кваліфікації, одержання юридичних консультацій і т.д.

Крім матеріального заохочення, всі категорії адміністративно-управлінських працівників (менеджери, спеціалісти, службовці) в схемі мотиваційного механізму передбачають просування по службових сходинках, що надає більше повноважень, влади, вищого статусу [4].

Розрізняють два види кар'єри: фахову та внутрішньофірмову.

Фахова кар'єра – це різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних навичок, професійне зростання й вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник управління може пройти в межах однієї або різних організацій.

Внутрішньофірмова кар'єра передбачає зміну стадій розвитку працівника в межах одного підприємства й реалізується за трьома основними напрямками:

- вертикальним, що означає просування від нижчого до більш високого рівня в ієрархії;

- горизонтальним, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше з метою підвищення його інтересу до роботи й посилення мотивації трудової діяльності;

- доцентровим рухом, що означає набуття працівником авторитету, поваги серед колег, визнання його як фахівця й особистості.

Отже, як показують дослідження, дієвість системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в управлінні його розвитком може бути забезпечена за рахунок [6]:

– адекватного визначення цілей підприємства та їх роз'яснення усім працівникам для забезпечення взаємозв'язку цілей підприємства з цілями окремих підрозділів та їх керівників;

– детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;

– координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;

– постійної взаємодії спеціалістів із людських ресурсів із лінійними керівниками, які безпосередньо управляють персоналом [7].

Висновки з цього дослідження. Отже, у процесі дослідження встановлено, що працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільнокорисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства. Проте така мета властива далеко не кожному працівнику. Результати досліджень дають змогу стверджувати, що оптимальність системи мотивування і стимулювання працівників підприємства полягає у реалізації цілей підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків. Для того щоб забезпечити зацікавленість управлінського персоналу та інших працівників у реалізації ідей стосовно розвитку підприємства, необхідно створити умови для зацікавленості персоналу у стійкому підвищенні результативності праці та забезпеченні життєздатності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Генкин Б.М. Економіка і соціологія праці / Б.М. Генкин // Посібник для вузів. К. ИНФРА, 2019. 412 с.
2. Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного // Феміна, 1995. 368 с
3. Малиновська О.А. Мігранти, міграція та Українська держава: аналіз управління зовнішніми міграціями: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2014. – 236 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: Пер. з англ. К.: Діло, 1992. 702 с.
5. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. пр. 9. Редкол.: Д.П.Богиня /відп. ред. та ін./. Київ, 2012. 188 с
6. Форми мотивації адміністративних працівників. URL: https://studopedia.su/14_58985_formi-motivatsii-administrativnih-pratsivnikov.html
7. Форми мотивування адміністративних працівників. URL: <http://um.co.ua/12/12-6/12-67671.html>

Ковальчук Марина
студентка групи ЗЗМО
Науковий керівник – Сташкевич О.О

ФОРМИ МОТИВУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Стаття присвячена проблематиці мотивації та стимулювання праці адміністративного персоналу. Враховуючи особливості мотивації праці персоналу цієї категорії, були обґрунтовані основні стимули, які розподілені на 2 умовні групи: традиційні та нетрадиційні. Особлива увага приділена заробітній платі як вагомому інструменту впливу на ефективність праці працівників. Це дозволить створити ефективну систему форм і методів управління працівником шляхом забезпечення динамічної рівноваги між результатами праці, винагородою та потребами різних груп носіїв інтересів за умов використання принципів системи мотивації праці персоналу, які забезпечують економічну ефективність, соціальну захищеність й стабільність, корпоративність та взаємозв'язок методів мотивації праці персоналу.

***Ключові слова:** мотивація, заробітна плата, традиційні методи мотивації, нетрадиційні методи мотивації.*

The article is devoted to the issue of motivation and stimulation of the work of administrative personnel. Taking into account the specifics of the work motivation of

the staff of this category, the main incentives were substantiated, which are divided into 2 conditional groups: traditional and non-traditional. Special attention is paid to the salary as a powerful tool for influencing the work efficiency of employees. This will make it possible to create an effective system of forms and methods of employee management by ensuring a dynamic balance between work results, remuneration and the needs of various groups of stakeholders under the conditions of using the principles of the personnel work motivation system, which ensure economic efficiency, social security and stability, corporatism and the interconnection of methods staff motivation.

Key words: *motivation, wages, traditional methods of motivation, non-traditional methods of motivation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кожен суб'єкт господарської діяльності намагається забезпечити себе умотивованим персоналом. Як відомо, мотивація являє собою психологічну умову організації внутрішнього світу особистості, яка дозволяє визначати вибір спрямованості її поведінки. Системі мотивації праці належить провідна роль з усіх можливих внутрішніх факторів, що завдають значного впливу на розвиток підприємства. Це пояснюється тим, що обране обґрунтоване стимулювання працівників та вдаль їх мотивування до діяльності надає серйозних переваг для більш ефективного функціонування підприємства. Тому, досить актуально постають питання щодо дослідження методів мотивації персонал. Це спонукало багатьох науковців досліджувати різні мотиваційні механізми, згрупувати та виокремлювати ті методи мотивації, які були б найбільш актуальними у процесі господарювання за умов ринкових відносин.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Проблематика мотивації трудової діяльності персоналу цікавила багатьох вчених. Свої наукові роботи цим питанням присвятили такі визнані світом вчені: Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Е. Мейо, Ф. Герцберг, В. Врум, А. Сміт, М. Туган-Барановський, Л. Портер та інші. Їхні зусилля були направлені на створення дієвих мотиваційних механізмів, які займали важливе значення для удосконалення системи менеджменту підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на відомі традиційні методи та принципи управління персоналом підприємств, мотиваційна підтримуюча система в механізмі забезпечення ефективного використання адміністративного персоналу підприємств залишаються не вирішеною і актуальною проблемою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На основі узагальнення передових світових та вітчизняних методологічних розробок обґрунтувати рекомендації, що матимуть практичне значення для підвищення ефективності системи мотивації підприємств в умовах корпоративного управління. До основних завдань віднесено:

1) провести аналітичну оцінку проблематики мотивації та стимулювання праці персоналу;

2) обґрунтувати основні стимули, що є характерними для працівників адміністративного апарату;

3) запропонувати системи оплати праці, які найбільш прийнятні для підприємств, та мають вагомий інструмент впливу на ефективність праці працівників;

4) виділити та пояснити нетрадиційні методи впливу на мотивацію адміністративних працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація - це процес спонування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації. У мотиваційному процесі використовують мотив та стимул.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка змушує людину щось робити чи поводитися певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти задля досягнення мети. Розрізняють матеріальні та нематеріальні стимули.

До традиційних методів мотивації належить те, що застосовується усіма чи більшістю компаній ринку праці – це зарплата і соціальний пакет. До нетрадиційних відноситься все інше – інші методи та засоби, що дозволяють підвищити мотивацію працівників компанії.

У мотивуванні працівників апарату управління значну роль відіграють такі види економічного стимулювання, як різні форми та системи заробітної плати, додаткові виплати та пільги, надбавки, доплати та премії.

Їх функціями є залучення та закріплення співробітників, підвищення ефективності їхньої роботи.

Загальними принципами матеріальної винагороди є:

- неухильне зростання номінальної та реальної його величини з підвищенням продуктивності праці працівників;

- економічна (відповідність особистому вкладу) та психологічна обґрунтованість рівня справедливості (буває внутрішня, що означає відповідність заробітної плати кількості та якості праці, вкладу в кінцевий результат, та зовнішня, що передбачає рівну винагороду за рівну працю);

- зміна співвідношення постійної та змінної частини винагороди залежно від ситуації;

- використання його передових форм та систем (наприклад, участі у прибутках);

- чіткість та зрозумілість критеріїв визначення рівня оплати праці (вони не повинні бути граничними та про їх зміни заздалегідь повідомляється);

- інформування про джерела коштів на оплату праці;

- закріплення рівня заробітної плати у договорі (це зобов'язує суб'єкта сприймати її як нормальну, оскільки він взяв участь у визначенні та погодився з цим) [3,125].

1) Основна заробітна плата. Сам факт вступу людини у трудові відносини свідчить, що він зобов'язується за обумовлену винагороду виконувати певне коло обов'язків. Тут ще нема місця для стимулювання. Останнє забезпечується способами виплати винагороди, які об'єднані у дві моделі – тарифну та безтарифну.

1.1. Тарифна модель передбачає залежність оплати від величини витрат, складності та умов праці, його інтенсивності, природно-кліматичних факторів, кваліфікації тощо, їх правильний облік та зумовлює можливості стимулювання. Тарифна модель передбачає дві форми заробітної плати — погодинну та відрядну. Їх вибір залежить від сфери діяльності працівників, специфіки технологічного процесу, можливостей нормування та обліку, вимог, які пред'являються до якості продукції, та ін.

- За погодинної форми організації заробітної плати її величина залежить від фактично відпрацьованого часу та тарифної ставки (окладу). Мотивуючими моментами тут є величина заробітку та наявність премій. Зазвичай вона застосовується щодо керівників, фахівців і службовців, і навіть тих робочих, чий результат діяльності не піддаються точному обліку і виміру чи не вимагають його зовсім. Залежно від способу нарахування погодинна заробітна плата може бути погодинною, поденною, понедільною, щомісячною. Для робочих найчастіше встановлюються годинні ставки, а службовців – місячні (оклад).

- При відрядній формі заробітної плати остання обчислюється за допомогою відрядних розцінок, норм виробітку та часу виходячи з обсягу виготовленої продукції. Відрядна заробітна плата застосовується по відношенню до працівників, результати праці яких легко виміряти, є можливість встановити кількісні норми виробітку, забезпечити надійний облік та контроль якості продукції (погоня за кількістю часто негативно на ньому відбивається).

Залежно від способу організації праці відрядна заробітна плата буває індивідуальною (якщо можливий точний облік витрат та результатів кожного працівника) та колективною. В останньому випадку формується єдиний фонд заробітної плати для колективу (бригади) загалом, який розподіляється між працівниками за допомогою коефіцієнта трудової участі (КТУ), покликаною враховувати та стимулювати особистий внесок кожного у кінцевий результат.

Основні види (системи) відрядної заробітної плати:

- пряма відрядна система: заробіток безпосередньо залежить від кількості виготовлених виробів;
- непряма відрядна система: рівень зарплати залежить від результатів, досягнутих за допомогою працівників, які обслуговують основне виробництво;

- відрядно-прогресивна система заробітної плати: у межах встановленої вихідної норми виробітку праця оплачується за прямими розцінками, а понад неї – за наростаючими; ступінь їхнього збільшення визначається за допомогою спеціальної шкали;

- відрядно-преміальна система: поєднує відрядний заробіток з премією за зростання продуктивності праці, зниження витрат, освоєння нової техніки, технології та ін.;

- акордна система винагороди: визначається одразу за весь обсяг виконаної роботи; тут також можуть виплачуватись премії.

Потрібно мати на увазі, що відрядна форма оплати може призвести до нераціональності праці, негативно вплинути на якість і терміни.

У ряді випадків тарифна модель передбачає виплату працівникам премій, тобто додаткових грошових сум для заохочення досягнутих успіхів та стимулювання подальшої активності. Вони повинні враховувати особливості підрозділів та самих виконавців, виходити із заздалегідь встановлених конкретних показників та умов. У той же час премії можуть бути і самостійною винагородою, не пов'язаною з поточними успіхами праці (за підсумками року, за сумлінну багаторічну роботу тощо).

Оплата праці керівників, фахівців та службовців провадиться, як правило, у формі посадових окладів (відповідно до кваліфікації та виконуваних обов'язків), а також премій у відсотках від прибутку тощо.

Система винагороди менеджерів у західних фірмах складається з п'яти елементів: окладу, що залежить від якості роботи (оплата менеджерів низової ланки зазвичай на 10-25 відсотків вище, ніж у рядових виконавців; для вищої ланки вона залежить від розмірів фірми), пільг, поточної та підсумкової винагороди, привілеїв. Підсумкова винагорода зазвичай приймає форму участі у капіталі та передбачає, наприклад, можливість придбати акції за пільговою ціною [1, 429].

1.2. Безтарифна модель винагороди праці:

- комісійна оплата за кінцевим результатом у відсотках від отриманого доходу (прибутку): вона стимулює високу результативність, зближує інтереси роботодавців та працівників і сьогодні набуває все більшого поширення, особливо для брокерів, торгових посередників та ін;

- оплата праці, що ґрунтується на плаваючих ставках: застосовується для фахівців та керівників і передбачає, що їхня винагорода залежить від результатів роботи їх підлеглих або осіб, які ними обслуговуються.

Вважається, що працівникові потрібно не нав'язувати систему оплати праці та винагороди, а запропонувати на вибір кілька.

2) Додаткова заробітна плата. Важливу роль в справі стимулювання продуктивної праці грає додаткова заробітна плата у вигляді різноманітних доплат, надбавок і одноразової винагороди, які мають переважно

компенсаційний характер і дозволяють забезпечувати велику його індивідуалізацію.

Надбавки виплачуються за професійну майстерність, тривалий та безперервний стаж, високу індивідуальну кваліфікацію та продуктивність, виконання особливо важливих робіт, класність, знання іноземної мови та ін. Вони не пов'язані з якимись додатковими витратами праці зараз. Такі витрати виникають або внаслідок поєднання професій та посад (наприклад, керівництва бригадою), або під впливом несприятливих умов (багатозмінний режим, нічна робота та ін.).

Якщо ці умови не можна покращити, підвищені витрати компенсуються за допомогою доплат [2, 74].

Частина надбавок та доплат передбачена законодавством (за класність, звання, стаж, роботу у нічний час тощо); інша вводиться самою організацією (за професійну майстерність, інтенсивність праці та ін.).

Формами компенсації можуть бути також:

безкоштовне харчування;

лікувальні та профілактичні заходи;

премії за невідвідування лікаря (за здоровий спосіб життя); оплата медичної страховки;

надання можливості купити товари зі знижкою, користуватися автомобілем організації, оплачувати за її рахунок проїзд, отримувати позички, фінансову допомогу;

спеціальні пенсійні програми;

оплата освіти, підвищення кваліфікації, здобуття юридичних консультацій тощо.

Іноді використовується компенсація за «принципом кафетерію», коли працівники можуть обирати в допустимих межах пакет додаткових винагород на власний розсуд.

3) Премії. Заробітна плата ефективніше виконує стимулюючу функцію при доповненні системою преміювання (з прибутку або за рахунок економії витрат).

Премія вважається неординарною винагородою (дослідження показали, що вона мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної плати), оскільки виплачується лише у певних випадках.

Відсоток премії за підсумками року зазвичай визначається заздалегідь та коригується відповідно до здобутків співробітника.

Щоб премія грала роль дієвого стимулюючого чинника, її величина, як свого часу показав Ф. Тейлор, має бути не менше 30 відсотків основного заробітку. Сучасна практика говорить, що для низових менеджерів вона повинна становити в середньому 12 відсотків, на проміжному рівні управління – 25 відсотків та на вищому – 45 відсотків його розміру.

Підставами для преміювання можуть бути:

- зростання курсу акцій;
- нові розробки;
- успішна робота щодо запобігання тим чи іншим проблемам;
- високі кількісні результати (продуктивність, прибуток);
- ефективне використання ресурсів, зниження витрат;
- висока якість продукції;
- виняткові досягнення перед організацією.

Робітники зазвичай преміюються за досягнення одного-двох показників; службовці та фахівці - двох-трьох.

Загальним принципом преміювання є:

- винагорода будь-яких, навіть найменших успіхів як у сфері трудової активності, так і результату;
- перевищення розміру преміальних виплат порога, що мінімально сприймається;
- потенційна необмеженість їхньої величини;
- своєчасність, що забезпечується мінімальним розривом у часі між виплатами (оптимальні щомісячні премії);
- ясність зв'язку між результатами та виплатами,
- оптимальна частота, але виняток обов'язкових регулярних виплат (вони психологічно розглядаються як заробітна плата);
- облік особистих особливостей суб'єкта, який може не реагувати на винагороду чи зміну її рівня внаслідок постійної активності чи недостатності величини;
- перегляд критеріїв у зв'язку із зміною умов діяльності організації, її економічного стану.

Премії залежно від конкретної ситуації бувають пропорційними та непропорційними досягнутим результатам – акцентуючими чи нівелюючими. При акцентуванні виплати зростають швидше за результат, а при нівелюванні – повільніше. На практиці існують різні комбінації [3, 3].

Так, у рамках системи негативного стимулювання нівелюються передовики, а акцентуються відстаючі. Це дозволяє підтягнути останніх до необхідного рівня, при позитивному стимулюванні навпаки акцентуються передовики, що виводить організацію на найвищі стандарти діяльності.

Для осіб, які мають великий стаж роботи в організації, застосовуються бонуси – разові виплати із прибутку, пов'язані зі стажем та рівнем заробітної плати.

4) Участь у підприємстві є сучасною формою стимулювання. Включає участь у управлінні, у прибутку, у власності.

Участь у прибутку застосовується з кінця XIX ст. по відношенню до осіб, які забезпечують її додатковий приріст, до 75% якого розподіляється серед них щомісяця (щоб люди могли бачити конкретні результати своїх зусиль).

Участь у власності може забезпечуватись шляхом продажу працівникам акцій або опціонів на їх купівлю за твердими цінами на суму до 15% повної заробітної плати. Фірмі це нічого не варте, зате прив'язує до неї працівників, бо юридично її співвласниками ті стають не відразу (а часом ніколи). Оскільки існує можливість падіння ціни акцій, а отже, зниження їхньої стимулюючої ролі, участь у власності потрібно вміло поєднувати з іншими формами.

У цілому нині система грошових виплат покликана забезпечити більшості працівників бажаний рівень доходу за умови сумлінного ставлення до роботи та виконання своїх обов'язків (але коли потреби задоволені, активність падає).

У США та Західній Європі ще в 30-х роках минулого століття оплата праці перестала бути основним фактором мотивації. Працівники почали чекати та вимагати від робочого місця чогось більшого, ніж гідний дохід. У сучасних умовах працівник вибирає компанію не тільки, а часто й не стільки за рівнем оплати.

Використання нетрадиційних методів мотивації дозволяє відповісти на такі питання:

- Як утримати в компанії найцінніших працівників та зробити це системно?
- Чим залучити найбільш тямущих кандидатів із ринку праці окрім зарплати?
- Як підвищити виробіток (продуктивність праці), не розширюючи фонд заробітної плати?
- Що робити, якщо підвищення зарплати не дає такого ефекту як раніше?

До нетрадиційних методів мотивації адміністративних працівників можна віднести:

Моральні стимули – передача інформації про досягнення працівника у соціальному середовищі. Корисно виділяти моральні стимули загальної дії та цільові (серед останніх – еталонні та змагальні) [4, 21].

Патерналізм (піклування про працівника). Це особливий спосіб організації атмосфери компанії (підрозділу), у якому робиться акцент на неформальні відносини, широкий перелік можливостей для особистого спілкування між співробітниками, керівник стає шановним «головою сім'ї», що приймає відповідальність за проблеми та труднощі підлеглих на себе. Широко використовуються натуральні стимули та соціальні гарантії, керівники виражають турботу про колектив [4, 22].

Організаційні стимули – стимулювання умовами та організацією роботи (автономія у роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом / гнучким графіком, контрактна форма найму тощо).

Участь в управлінні:

- повне та своєчасне інформування;
- участь у розробці рішень;

- участь у ухваленні рішень.
- участь у власності;
- участь у прибутку;
- участь у капіталі.

Кар'єра та розвиток (планування кар'єри, робота з кадровим резервом, короткострокове та довгострокове навчання, наставництво, підвищення на посаді, горизонтальна кар'єра тощо).

Негативні стимули (невдоволення, покарання, загрози втрати роботи тощо).

Окремо від усіх попередніх стоїть метод формування бажаної мотиваційної структури персоналу. Зазвичай при цьому вирішуються два завдання: формування умов, сприяють виробленню необхідної мотиваційної структури у колективі та добір претендентів з бажаною мотиваційною структурою.

При розробці систем нетрадиційної мотивації можна використовувати типологічну модель, згідно з якою виділяється 5 базових типів мотивації: інструментальний, професійний, патріотичний, господарський та унікальний (люмпенізований). Застосування перерахованих вище стимулів до кожного типу мотивації добре вивчено.

Висновки з цього дослідження. Отже, деякі методи мотивації можуть бути актуальними при правильному та чіткому використанні, дивлячись на діяльність своєї компанії. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Застосовувати тільки матеріальні мотивації не дозволяє формувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації. На сьогодні варто націлитися на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи.

Список використаних джерел:

1. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
2. Клочков А. К. КРІ та мотивація персоналу. Збірник практичних інструментів. К.: Ексмо, 2017. 103 с.
3. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. Вісник Запорізького національного університету. № 2 (26), 2015. С. 123-130
4. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – С. 421-450.

Лисенко Марина

Студентка групи 44МО луб

Науковий керівник – Сташкевич О.О.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В статті досліджено поняття, основні завдання та цілі операційного та логістичного менеджменту. Проаналізований та описаний взаємозв'язок основних завдань між логістичним та операційним менеджментом та виявлено пряму залежність від виконання поставлених завдань та ефективності роботи підприємства.

***Ключові слова:** менеджмент, операційний менеджмент, логістичний менеджмент, ефективність роботи підприємства.*

The article examines the concepts, main tasks and goals of operational and logistics management. The relationship between the main tasks between logistics and operational management was analyzed and described, and a direct dependence on the performance of the assigned tasks and the efficiency of the enterprise was revealed.

***Keywords:** management, operational management, logistics management, enterprise efficiency.*

Постановка проблеми. В сучасному житті вже очевидно, що для функціонування та ефективної роботи підприємства необхідно завжди адаптувати діяльність підприємства до умов ринкового оточення. Завдання логістичного та операційного менеджменту зосереджені на процесах, що належать до створення послуг та забезпечення ефективної доставки цінностей до споживача при різних умовах ринку. Отже, статті розглянуті основні завдання логістичного та операційного менеджменту та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В дослідженнях що стосується функціонування операційного та логістичного менеджменту на підприємстві внесок зробили такі вітчизняні та зарубіжних вчені: Б. Анікін, Д. Бауерсокс, А. Гаджинський, Р. Ербе, К. Ішікава, Д. Клосс. Практичним питанням операційного та логістичного управління присвячено праці О. Величка, В. Диканя, А. Кальченка, Є. Крикавського, О. Тридіда, О.Сумця, та ін.

Формування цілей статті. Метою написання статті є теоретичне висвітлення особливостей та завдань операційного та логістичного менеджменту. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Розкрити сутність поняття операційний та логістичний менеджмент.
2. Проаналізувати особливості становлення операційного менеджменту на підприємстві.
3. Дослідити взаємозв'язок основних завдань операційного та логістичного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Операційний менеджмент – це вид цілеспрямованої діяльності, орієнтованої управління операціями з придбання необхідних ресурсів, їх трансформації на готовий товар чи послугу з доставкою до кінцевого споживача [1]. Операційний менеджмент замикається у своїй основі на операціях планування, організації та управління компанією. Операційний менеджмент як центральна лінія пронизує всю діяльність, спрямовану створення чи зміна стану товару через перетворення необхідних ресурсів на необхідні товари та, в умовах визначальної ролі операційних менеджерів і оперативної інформації [2].

Операційним називають менеджмент не тільки як певну систему управління операціями, в параметрах і показниках якої він відображений, але в його змісті відображено характер та особливості професійного мислення управлінця. Іншими словами, це якась структура знань, викладена як конкретна система цінностей, установок і стереотипів, що поєднують накопичений дослідницький потенціал з практичним досвідом, сформовані світовідчуття та перспективне мислення. Іншими словами, операційним менеджментом називають діяльність, пов'язану з розробкою, використанням та вдосконаленням виробничої системи, на підставі якої виготовлятиметься основна продукція чи послуги організації [3].

Операційний менеджмент, як маркетинг та фінанси, є областю бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Ця думка має бути чітко засвоєна, оскільки операційний менеджмент часто плутають із дослідженням операцій, науковою організацією управління та інженерними розробками. Основною відмінністю в цьому випадку є те, що операційний менеджмент – складова частина менеджменту, тоді як дослідження операцій та організація управління є сферою застосування кількісних методів, які використовуються при прийнятті рішень у будь-яких галузях, і лише інженерні розробки представляють інженерну дисципліну.

Враховуючи все вищесказане, можна дійти висновку, що операційний менеджмент – це діяльність, спрямована на управління процесами придбання матеріалів та його перетворення на готові товари, з доставкою цих товарів покупцям. Також під операційним менеджментом мають на увазі всі типи діяльності, пов'язані із запланованим перетворенням матеріалом та інформації для покупців.

Як ми визначили вище, головна мета операційного менеджменту - зробити основні процеси компанії більш ефективними. Щоб досягти цього, потрібно виконувати такі завдання:

1. Збільшувати віддачу від наявних ресурсів підприємства. Організувати процеси так, щоб усі ресурси – матеріали, обладнання, час, трудовий ресурс – компанія витратила раціонально.

2. Зменшувати витрати, але зберігати поточний рівень доходу. Шукати у процесах слабкі точки, де виникають додаткові витрати, та усувати їх.

3. Підвищувати якість продукції та послуг – оптимізувати процеси виробництва. Наприклад, впроваджувати нові технології, які збільшують якість продукту за збереження колишніх витрат.

4. Вчасно вносити зміни. Постійно контролювати, як працюють основні процеси компанії, що впливає на них. Аналізувати, що можна покращити, та оперативно коригувати. Важливо робити це «у міру надходження» до появи тривожних сигналів. Такий підхід допоможе компанії залишатися конкурентоспроможною.

5. Працювати з допоміжними бізнес-процесами - зменшувати їхній негативний вплив на основні процеси. Наприклад, оптимізувати доставку вантажів, зменшувати час обробки замовлень, оформлення платіжних документів, розрахунків зарплат.

Особливого значення в операційному менеджменті приділяється процесам, що належать до створення послуг та забезпечення доставки цінностей до споживача. У своїй сукупності такі процеси є розділом діяльності, який отримав назву «логістика». Поняття логістики в практичному плані необхідне для управління потоками процесів у бізнесі та в реальному житті, що дозволяє звести до мінімуму вартісні та тимчасові вкладення в параметри об'єктів, що переміщуються.

Логістика – це процес управління матеріальними, людськими та інформаційними потоками з метою їхньої оптимізації, тобто скорочення витрат [4]. Логістика для підприємства – це чудова можливість збільшити відрив від конкурентів щодо витрат, якості, рівня сервісу тощо.

Логістика розподілу включає головним чином транспортування та складування товару. Головним предметом вивчення в розподільчій логістиці є раціоналізація процесу фізичного розподілу наявного запасу матеріалів. Основними питаннями менеджменту розподільчої логістики є упаковка продукції, визначення маршруту транспортування, пункти складування (особисті чи через посередників).

Логістика розподілу являє собою планування, контроль та управління транспортуванням, складування та інші матеріальні та нематеріальні операції, що здійснюються у процесі доведення готової продукції до споживача відповідно до його інтересів та вимогами, а також передачу, зберігання та обробку відповідної інформації.

Логістична система обмежується лише виробничим циклом, починаючи від організації виробництва та закінчуючи доставкою готової продукції

споживачеві. Організація ж виробничого процес починається з закупівлі необхідних засобів виробництва [5].

Важливою відмінністю логістичного менеджменту є орієнтація всіх функцій управління в єдиний критерій ефективного управління роботою підприємства, що полягає у максимізації співвідношення доступних доходів і витрат та досягнення збалансованості логістичних потоків. З погляду логістичного менеджменту підприємство є відкритою системою, що дозволяє збільшити можливість пошуку резервів поза організацією, що виступає переважним конкурентним показником організації [6].

Головною метою логістичного менеджменту є зосередження можливостей управління організаційно-економічної системи на одержанні конкурентних переваг та вигод, за рахунок раціонального управління сукупністю поточкових процесів у певних часових та просторових параметрах середовища. Головна мета логістичного менеджменту, якої прагне підприємство, посилюється такими підцілями:

1. проектування та реалізація ефективної логістичної системи, яка спрямована на попередження/виявлення відхилень у плануванні, управлінні та контролі поточкових процесів та їх усунення;

2. проектування та реалізація ефективної функціонально узгодженої та технологічно раціональної організаційної структури логістичної системи.

Досягнення цілей логістичного менеджменту має підкріплюватися конкретними завданнями, які чітко сформульовані та зрозумілі виконавцям, терміни їх виконання у визначенні та намічені шляхи їх виконання, очікуваний результат є вимірюваним. Дотримуючись принципу системності, такі завдання мають бути взаємопов'язані і спрямовані виконання єдиної головної мети логістичного менеджменту.

Отже, можна виділити такі завдання логістичного менеджменту:

1. здійснення наскрізного контролю поточкових процесів у логістичних системах;

2. розробка та вдосконалення способів управління матеріальними потоками;

3. багатоваріантне прогнозування обсягів виробництва, перевезень, запасів тощо;

4. визначення незбалансованості між потребами виробництва та можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами у логістичних послугах при збуті кінцевої готової продукції та можливостями логістичної системи;

5. стандартизація вимог до якості послуг та окремих операцій;

6. раціональне формування господарських зв'язків;

7. визначення точок зосередження витрат часу, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

8. оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських комплексів;

9. визначення стратегії та технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції;

10. формалізація актуалізованих (поточних, оперативних) цілей та параметрів функціонування логістичної системи.

Головним завданням логістики є розробка ретельно виваженої та обґрунтованої позиції, яка сприяла б досягненню найефективнішої роботи фірми (сфери тих чи інших послуг, зокрема посередництва, і навіть галузі), підвищенню ринкової частки цих суб'єктів і отримання переваг перед конкурентами, а також, створення інтегрованої ефективної системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків, що забезпечує високу якість поставки продукції [8].

У процесі взаємодії логістичного та операційного менеджменту вирішуються три основні групи завдань із проектування внутрішньофірмової логістичної системи:

1) у частині її технологічної складової (складське та тарне господарство, внутрішньовиробничий транспорт, підйомно-транспортне обладнання тощо);

2) у рамках внутрішньовиробничої логістики (управління запасами матеріальних ресурсів, проміжного продукту та готової продукції у технологічному процесі виробництва та переміщення матеріального потоку);

3) у сфері зовнішньої логістики (постачання підприємства матеріальними ресурсами та збут готової продукції; логістичний сервіс, доставка, передпродажне та післяпродажне обслуговування).

Очевидно, що характер управлінських рішень у цих випадках зумовлюватиметься різним характером трансакцій у мікро- та макрологістичних системах. Отже, варто зробити висновки, що тотожними завданнями операційного та логістичного менеджменту є:

- оптимізація часу запуску нової продукції у виробництво.
- створення гнучких виробничих систем, які дозволяють у великому обсязі виробляти продукцію і пропонувати послуги за індивідуальними замовленнями споживачів.
- управління глобальними виробничими мережами.
- розробка нових технологічних процесів і впровадження їх в існуючу виробничу систему.

Висновки з дослідження. Взаємодія завдань логістики з операційним менеджментом слід розглядати, насамперед, з позицій логістичної підтримки виробництва, управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції в технологічному процесі підприємства, управління технологічним транспортом, заводським складським господарством тощо.

Для внутрішньовиробничої логістики взаємодія із операційним менеджментом визначається тривалістю основного виробничого циклу. Скорочення часу виробничо-технологічного циклу є одним із основних спільних завдань. Хочу зауважити, що логістичний менеджмент тісно пов'язаний з операційним менеджментом. Як окремі дисципліни вони доповнюють один одну у вирішенні багатьох завдань.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки [Електронний ресурс] / В.Г. Алькема, М.В. Куркін, В.А. Тимошенко // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2017. Вип. 45. С. 86-93.

2. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2 / Ю. С. Бараш; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. - Дніпро : ДНУЗТ, 2016. 87 с.

3. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. 428 с.

4. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

5. Кліпкова О. І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління [Електронний ресурс] / О.І.Кліпкова // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. - Вип. 53. С. 122-127.

6. Концепції й основні функції операційного менеджменту. URL : <http://studFile.net> (дата звернення 30.04.2023).

7. Корнієцький О. В. Значення логістичних систем контролю в системі управління [Електронний ресурс] / О. В. Корнієцький // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. С. 73-78. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

8. Функції, методи і принципи операційного менеджменту. URL : <http://studFile.net> (дата звернення 30.04.2023).

Озерчук Дар'я
студентка групи 22МО
Науковий керівник – Сташкевич О. О.

ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА

В даній статті розібрані поняття «менеджер», «компетентність», наведені необхідні професійні характеристики менеджера, які потрібні йому

задля ефективного та раціонального управління організацією, планування подальшої її діяльності, прогнозування ризиків, наймання та контроль персоналу.

Ключові слова: менеджер, управління підприємством, компетенція, компетентність, вимоги, навички, вміння.

This article defines the concepts of «manager» and «competence» and outlines the necessary professional characteristics of a manager to ensure effective and efficient management of the organization, planning of its further activities, risk forecasting, hiring and control of personnel.

Keywords: manager, enterprise management, competence, competence, requirements, skills, abilities.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Менеджер – людина наділена високим ступенем відповідальності:

- вона керує діяльністю персоналу, тобто його роботою, способами досягнення поставленої мети організації, міжособистісними комунікаціями всередині колективу, результатами праці співробітників;
- відповідає за діяльність організації в цілому, її оперативність, ефективність та злагодженість роботи усіх ланок;
- вона представляє компанію у всіх її аспектах.

Ця робота потребує неабиякої професійної підготовки, відповідних знань та навичок практичного використання, тому основною метою нашого суспільства наразі є підготовка кваліфікованих й, головне, конкурентоспроможних фахівців в умовах ринкової економіки та технологічних змін.

Основне підґрунтя для розвитку спеціалістів в будь-якій сфері діяльності, зокрема і менеджерів, становлять вищі навчальні заклади, які надають саме теоретичну базу. Загальною проблемою для ЗВО в Україні є застарілість програми навчання та її абсолютна неадаптованість до сучасних реалій ринку. Це породжує проблему неспроможності студентів знайти роботу після закінчення університету, оскільки в них просто відсутні базові навички та компетенції справжнього менеджера, а це, в свою чергу, створює дефіцит кваліфікованих кадрів на рику праці. Тому вирішення проблеми формування професійної компетентності фахівців з менеджменту є якніколи актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В ході дослідження теми та пошуку різних джерел інформації з очевидною легкістю можна зрозуміти, що дана тематика є досить актуальною. Поставленій проблемі присвятили свої дослідження різні як зарубіжних, так і вітчизняних вчені та дослідники, зокрема проблему вдосконалення системи освіти шляхом упровадження компетентнісного підходу досліджували А. Бардась, І. Галик, Л. Ніколайчук, О. Пометун, О. Савченко, Б. Семак, С. Трубачова та інші; розкриття змісту та

безпосередньо моделювання процесу формування професійної компетентності розглядали Н. Бібік, А. Маркова, М. Мрачковська, О. Правдина та інші; розкриття розуміння категорії «професійна компетентність» як складного багатовимірного феномена аналізували М. Волошина, Б. Ельконін, А. Михайленко, П. Третьяков, С. Шишов та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо уваги приділяється проблемі формування сприятливих умов в освітньому процесі, які мають забезпечити студентам набуття професійних компетентностей менеджерів, і, як наслідок, виникає проблема загального використання набутих знань випускниками в управлінській діяльності. Існуюча модель навчання менеджерів управлінню підприємством та використовувані методи є неефективними.

Сучасна освіта має швидко та оперативно підлаштовуватися під наявну ситуацію в світі, в країні, на ринку, в різних сферах управління, щоб якраз і надати студентам актуальні і якісні знання, таким чином і формуючи компетентні кадри на ринку праці.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування актуальності теми та наведення актуальних критеріїв визначення професійної компетентності фахівців з управління підприємством є основною ціллю публікування даної статті. Також метою написання є розкриття сутності поняття «професійна компетентність» через ключові компоненти та її зміст.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розкриття сутності тематики слід розпочати з визначення основної термінології. Для початку, у “Великому тлумачному словнику української мови” зазначено, що менеджер – це:

1. по-перше, людина, яка відповідає за координацію та контроль над організацією праці;
2. по-друге, той, хто управляє промисловим, торговим, фінансовим та іншим підприємством;
3. по-третє, підприємець у сфері мистецтва, який організовує тренування й виступи спортсменів та концертну діяльність артистів.

В той час як в “Енциклопедії бізнесу” подано загальну дефініцію слова: “менеджер – це особа, яка реалізує функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль”. На нашу думку це більш вдале і точне визначення, оскільки воно розкриває суть поняття, висвітливши його функції.

Наступним кроком необхідно розкрити термін «компетентність», В. І. Жигір зазначає, що компетентність – це властивість особистості, яка володіє знаннями, досвідом у тій чи іншій галузі, що дозволяють використовувати його у змінних умовах; готовність особистості щодо вирішення певних професійних завдань; Г. І. Євтушенко, Л. О. Вітренко розуміють це як особистісні можливості, які дозволяють самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу; Л. М. Омельченко, О. М. Керницький пропонують під професійною компетентністю менеджера

вважати теоретичну, практичну та психологічну його підготовленість до професійної діяльності, що проявляються в творчій здатності та всебічній (особистісній, професійній, психологічній) готовності до її ефективного здійснення та досягнення оптимальних результатів під час виконання посадових обов'язків. В загальному, під компетенцією зуміють всі знання, навички й види поведінки працівника, необхідні для успішної реалізації завдань діяльності організації (органу влади).

Розвиток економіки та науково-технічного прогресу людства вимагає нових знань та вмінь від управлінців й породжує необхідність вирішення різнопланових завдань. Відповідно змін потребує і система освіти з підготовки кадрів для формування їх професійної компетентності. Вищі навчальні заклади відіграють провідну роль у підготовці фахівців з менеджменту для роботи в умовах, що швидко змінюються.

Дослідивши різні підходи до визначення компетенцій менеджера, ми можемо представити наступну схему (рис.1):



Рис.1 Елементи професійної компетентності фахівця з менеджменту

Розберемо кожен елемент детальніше. Концептуальна кваліфікація - це пізнавальні властивості людини сприймати організацію як єдине ціле й водночас чітко вирізняти взаємозв'язки між її частинами. Концептуальні навички залежать від здатності менеджера мислити абстрактно. Це дає змогу думати стратегічно, бачити картину в цілому й ухвалювати обґрунтовані рішення, корисні для організації. До таких навичок належать:

✓ здатність за логікою акумулювати, аналізувати та інтерпретувати необхідну інформацію;

- ✓ розуміння як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- ✓ здатність планувати;
- ✓ менеджер повинен уявляти собі як роль окремого відділу в організації, так і місце організації в галузі, суспільстві та більш широкій діловій структурі, соціальному середовищі.

Технічні навички являють собою спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання виробничих завдань. Технічні навички найбільш важливі для менеджерів першого рівня. Якщо йдеться про топ-менеджерів, то ці напрацювання не мають такого високого рівня значущості.

Фахові компетентності необхідні менеджерам вищого рівня (топ-менеджерам) для прийняття оптимальних та обґрунтованих управлінських рішень, здійснювати нагляд, оцінку та керівництво роботою підлеглих в специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення або навіть демонстрації їх належного виконання.

І останнє, та не менш важливе, емоційний інтелект – здатність ідентифікувати власні емоції та емоції співробітників, підлеглих та керівництва, вміння управляти власними емоціями та корегувати взаємодію з іншими членами організації, використовуючи власні та чужі емоції з метою підвищення результативності діяльності. Відомий дослідник емоційного інтелекту Д. Гоулман зазначає, що в основі даної здатності лежить п'ять наступних категорій:

1. Усвідомлення власних емоцій – уміння розпізнавати свої почуття, коли вони виникають.
2. Управління емоціями – уміння керувати почуттями, слідкувати, щоб вони відповідали ситуації.
3. Самомотивація – уміння скерувати власні емоції у правильному напрямі, відповідно до цілей, які ставить перед собою індивідуум.
4. Вміння розпізнавати емоції інших людей (емпатія).
5. Уміння будувати соціальні відносини.

Якщо дивитися через призму саме функціоналу менеджера, то його емоційний інтелект буде проявлятися через здатність працювати з людьми та з допомогою людей, а також уміння ефективно взаємодіяти в ролі члена команди. Ця компетенція виявляється в тому, як менеджер ставиться до працівників: як стимулює їх, допомагає їхній діяльності й координує її, подає приклад, як він спілкується та розв'язує конфлікти.

Також на професійну компетентність впливають і особисті якості управлінця. Наведемо перелік таких рис характеру та вмінь необхідних менеджеру для успішного управління організацією:

- відповідальність (здатність брати на себе відповідальність за результати своєї роботи);
- гнучкість (вміння оперативно реагувати на різні зміни в управлінських ситуаціях);

- креативність;
- впорядкованість (здатність до планування організаторської діяльності, прагнення до порядку, технологічності та нормативності);
- розвинута інтуїція;
- критичність (уміння виявляти певні недоліки у власній діяльності);
- ерудованість, енергійність;
- упевненість у собі, у рішеннях, які приймаються;
- цілеспрямованість, дієвість;
- вимогливість;
- прагнення до постійного особистісного зростання.

Висновки з цього дослідження. Як узагальнення всього дослідження констатуємо, що сучасному менеджеру необхідно мати ряд вищезазначених компетенцій, навичок та знань щоб розвинути свій потенціал в управлінні організацією, персоналом та бути достатньо конкурентоспроможним. Менеджер, в першу чергу, представляє організацію, тому він мусить постійно розвиватись та вдосконалювати свої вміння, бути адаптивним в нинішньому мінливому середовищі, бути гнучким та впевненим в прийнятті управлінських рішень, це в подальшому сформує позитивну репутацію всієї організації.

Список використаних джерел:

1. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала [Електронний ресурс] / Н. С. Димченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2013. - Вип. 12. - С. 10-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2013_12_3 (дата звернення 31.03.2023).

2. 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", 2015. Том 22. № 2. 183 с.

3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

4. Змістовна характеристика категорії «професійна компетентність» як показник фахової підготовки менеджерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gvpdpu_2013_28_2_30 (дата звернення: 28.03.2023).

5. Мрачковська М. М. Компетентнісний підхід до формування міжкультурних комунікативно-професійних якостей майбутнього менеджера [Електронний ресурс] / М. М. Мрачковська // Наука і освіта. 2009. №7. С. 145-150. – Режим доступу:

https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/7_2009/41.pdf.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

6. Пелешко Л. В. Формування професійної компетентності фахівців з менеджменту. Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки» [Електронний ресурс]/ (3), 97–102 – Режим доступу: http://lib.ndu.edu.ua:8080/dspace/bitstream/123456789/549/1/nz_ps_2016_3.pdf#page=97 (дата звернення: 27.03.2023).

7. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручн. [Електронний ресурс] / Л.І. Федулова. Київ: Либідь, 2004, 448 с. – Режим доступу : https://pidru4niki.com/19991130/menedzhment/menedzhment_organizatsiy (дата звернення 27.03.2023).

8. Чернова К. Сучасні підходи до змісту професійно значущих якостей майбутнього менеджера. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. [Електронний ресурс]. 2010, (10 (63)), 418–422 Режим доступу: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2010/10/10_2010.pdf#page=418 (дата звернення 31.03.2023).

Омельчук Кіра
студентка групи 2ММО(луб)
Науковий керівник – Жижко Т. А.

ПРОЄКТУВАННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті проаналізовано проєктування сучасного навчально-виховного комплексу на основі здоров'язбережувальних технологій, який буде мати два підрозділи: дошкільний та шкільний. Визначено мету і головну ідею створення даного проєкту, здійснено його опис.

Ключові слова: проєкт, навчально-виховний комплекс, дошкільний підрозділ, шкільний підрозділ, здоро'язбережувальні технології, зовнішнє середовище, SWOT-аналіз.

The article analyzes the design of a modern educational complex based on health-saving technologies, which will have two divisions: preschool and school. The purpose and main idea of the creation of this project was determined, and its description was carried out.

Key words: project, educational complex, preschool unit, school unit, health-saving technologies, external environment, SWOT analysis

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальність теми дослідження пов'язана з прагненням України розвинути сучасну систему освіти, що відповідає потребам ХХІ століття. Це освіта, що дозволяє перейти від «школи знань» до «школи компетентності». У результаті українська освіта дозволить готувати кваліфікованих спеціалістів різного профілю, які дадуть поштовх українській економіці та сприятимуть розвиткові української держави. Саме створення сучасних навчально-виховних комплексів, як показує вітчизняна та зарубіжна практика, сприяє підвищенню якості та наступності навчання, концентрації витрат на функціонуванні закладу та економії коштів при проектуванні та експлуатації навчальних будівель.

Навчально-виховному комплексу «дошкільний заклад – початкова школа – гімназія» притаманні специфічні риси щодо інших освітніх установ. Це такий заклад, у якому взаємодіють дошкільна і шкільна системи освіти; виховуються і навчаються різновікові діти; педагогічний колектив об'єднує вихователів закладу дошкільної освіти і вчителів школи [10].

Навчально-виховний комплекс поєднує в один великий колектив дошкільнят та школярів, вихователів та учителів школи, батьків та громадськість, значно посилює виховний потенціал освітнього закладу. Тому, ми пропонуємо проєкт сучасного навчально-виховного комплексу на основі здоров'язбережувальних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вчених досліджували проблему впровадження здоров'язбережувальних технологій в освітні заклади та в освітній процес. О. Л. Богініч, А. М. Мітяєва, М. К. Смірнов визначають використання здоров'язбережувальних технологій як головний напрям вирішення проблем збереження та зміцнення здоров'я школярів у сучасних умовах освітнього простору [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Шляхом детального та ґрунтовного аналізу різноманітних наукових підходів до питання проектування навчально-виховних комплексів, була здійснена спроба описати сучасний навчально-виховний комплекс на основі здоров'язбережувальних технологій, основне призначення якого буде збереження і підтримання здоров'я учнів та усвідомлення ними необхідності ведення здорового способу життя.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є розробка проєкту навчально-виховного комплексу «дошкільний заклад – початкова школа – гімназія» на основі здоров'язбережувальних технологій.

Виклад основних результатів досліджень. Проєкт навчально-виховного комплексу на основі здоров'язбережувальних технологій має на меті створення приватного закладу освіти, який поєднуватиме у собі дошкільну та шкільну системи освіти.

Головною ідеєю створення проєкту навчально-виховного комплексу на основі здоров'язбережувальних технологій є забезпечення реалізації права

громадян на здобуття дошкільної та базової загальної середньої освіти; залучення дітей до здорового способу життя в умовах дошкільного та закладу загальної середньої освіти; формування мотиваційної установки на здоровий і активний спосіб життя дітей та їх родин, педагогів.

Метою сучасного навчально-виховного закладу «дошкільний заклад – початкова школа – гімназія» на основі здоров'язбережувальних технологій є збереження і підтримання здоров'я учнів та усвідомлення ними необхідності ведення здорового способу життя. Здійснення означеної мети можливе за умови запровадження технологій здоров'язбережувальної педагогіки, під якими розуміють всі напрями діяльності загальноосвітнього навчального закладу з формування, збереження та зміцнення здоров'я вихованців.

Основні види діяльності (КВЕД) закладу будуть:

85.1 – дошкільна освіта;

85.2 – початкова освіта;

85.3 – середня освіти;

85.31 – загальна середня освіта.

Навчально-виховний комплекс – юридичний заклад, який займається підприємницькою діяльністю для отримання прибутку. Обов'язково такий заклад повинен мати установчі документи, в яких відбивається система органів управління, структурні підрозділи з відповідними функціями, закріпленими статутом юридичної особи. Такий заклад повинен мати власну печатку, штамп, ідентифікаційний номер, бланк з реквізитами, рахунки в установах банків, самостійний баланс, а також може мати реєстраційні рахунки в органах Державного казначейства. Відповідно до ч. 1 ст. 325 Цивільного кодексу України юридичні особи є суб'єктами права приватної власності. Це означає, що юридичні особи виключені із кола суб'єктів інших форм власності – державної та комунальної. Тобто юридичні особи відповідно до Цивільного кодексу України можуть бути суб'єктом лише однієї форми власності – приватної [13]. Виходячи з загальних положень про юридичну особу, вид діяльності, дозволений прибуток, кількість працівників обираємо загальну систему оподаткування [9].

Навчальний заклад у своїй діяльності керуватиметься Конституцією України, нормативно-правовими актами у галузі освіти, Конвенцією про права дитини, Санітарним регламентом для дошкільного навчального закладу, Санітарним регламентом для закладів загальної середньої освіти тощо.

Режим роботи, штатні розписи, педагогічний колектив, трудові відносини тощо встановлюються засновником (власником) відповідно до законодавства про освіту.

Навчально-виховний комплекс на основі здоров'язбережувальних технологій буде мати два підрозділи: дошкільний та шкільний. Планується в дошкільному підрозділі створити чотири групи дошкільнят:

– одна група раннього віку (від 2-3 років), яка нараховує від 1 до 12 дітей;

- одна молодша група (3 – 4 роки) – від 1 до 15 дітей;
- одна середня група (4 – 5 років) – від 1 до 15 дітей;
- одна старша група (5 – 6,7 років) – від 1 до 15 дітей.

Шкільний підрозділ має початкову школу – 1 – 4 класи (по одному класу) та гімназію – 5 – 9 класи (по одному класу). Загальна кількість дітей в кожному класі до 15 осіб.

Проект нової організації починається зі створення бізнес-ідеї, опису концепції, а також дослідження галузі та розгляду послуг, які будуть надаватись новоствореною організацією, що вимагає створення резюме проекту (табл. 1).

Таблиця 1

Резюме проекту

Назва	Характеристика
Концепція проекту	Створення навчально-виховного комплексу на основі здоров'язбережувальних технологій. Даний комплекс буде мати два підрозділи: дошкільний та шкільний. Басейн, два спортивних зала, музичний зал, спортивно-ігрові майданчики на території комплексу.
Форма власності	Приватна
Місце розташування	Україна, м. Дніпро
Графік реалізації проекту	Орієнтований час, який потрібно для реалізації проекту - максимум 1 рік
Бюджет проекту	Загальна орієнтована вартість проекту 18583200,00 млн. грн. З них: Власні кошти: 0 Кредит в установі банку 19 млн.грн.
Термін окупності	5,6 років

При розробці проекту навчально-виховного комплексу необхідно провести аналіз зовнішнього середовища. Це елементи, які знаходяться за межами освітнього закладу, але мають на нього великий вплив. Зовнішнє середовище

організації – це середовище, з яким організація знаходиться у постійній взаємодії. Ми виділили такі фактори зовнішнього середовища для закладу освіти (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори зовнішнього середовища

Фактори	Характеристика
<i>Соціокультурні тенденції</i>	Контингент учнів та їхніх батьків; Інфраструктура мікрорайону, в якому може знаходитись даний заклад; Демографічна ситуація в країні. Конкуренція.
<i>Технологічні інновації</i>	Інновації в освіті; Рівень методичної роботи; Використання педагогічних методик; Сучасне обладнання закладу; Ефективне керування та освіченість педагогів; Імідж закладу.
<i>Економічний вплив</i>	Фінансування освіти; Бажання батьків учнів приймати участь у поліпшенні матеріально-технічної бази закладу; Стан приміщень закладу; Розташування закладу, доступ до транспорту.
<i>Політичні фактори</i>	Стратегічні напрями державної політики; Нормативно-правове забезпечення діяльності навчального закладу тощо.

Не має сумнівів, що в одному районі будуть знаходитись інші школи та садочки. Тому, необхідно проаналізувати потенційних конкурентів. Відкриття навчально-виховного комплексу планується у місті Дніпро, відповідно найближчими конкурентами для нашого закладу будуть: Навчально-виховний комплекс «гімназія школа І ступеня – дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) – центр позашкільної роботи» №28; Навчально-виховний комплекс №148 «Планета Щастя»; Приватна школа «Європейська гімназія»; Дитячий навчальний заклад №73 «Журавлик»; приватний дитячий садок Marry Poppins; Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) №164 «Берізка»; приватний садочок «Ельфік»; Комунальний заклад освіти «Середня школа» №10. Це заклади як комунальної, так і приватної форм власності. Навчання в закладах комунальної власності безкоштовне, сплачується тільки харчування дітей. В приватних закладах навчання за місяць коштує від 10 000 грн. та додатково оплачується харчування. Особливості послуг конкурентів різні – медіаосвіта, впровадження англійської мови за курсом Кембриджського університету, лікувально-оздоровча та корекційна робота з дітьми, які мають порушення зору та мовлення, родинне виховання та інші.

Але наш заклад буде мати конкурентні переваги – послуги, пов’язані зі здоров’язберезувальними технологіями.

Здоров’язберезувальні технології – технології, що охоплюють використання засобів, методів і форм фізичного виховання, спрямованих на підвищення показників здоров’я, мотивації до виконання фізичних вправ, регуляції режиму рухової активності [12]. Здоров’язберезувальні технології застосовуються у різноманітних видах діяльності і представлені як технології збереження і стимулювання здоров’я, динамічні паузи, рухливі і спортивні ігри, релаксація, пальчикова гімнастика, гімнастика для очей, дихальна гімнастика та гімнастика пробудження. До здоров’язберігаючих технологій в нашому закладі ми відносимо:

- кольоротерапію;
- музикотерапію;
- ігротерапію (рухливі та спортивні ігри);
- пісочну терапію;
- релаксацію;
- психогімнастику;
- повітряні ванни;
- дихальну гімнастику;
- загартовування;
- профілактику порушень статури;
- гімнастику пробудження;
- заняття з інструкторами з плавання,
- заняття зі стретчинг (це новий, популярний та безпечний різновид розтяжки);
- казкотерапія.

У контексті зазначеного завдання також є доречним проведення SWOT-аналіз, який передбачає собою аналіз сильних та слабих сторін внутрішнього середовища нашого закладу [3]. **SWOT-аналіз** навчально-виховного комплексу представлений в табл. 3.

Таблиця 3

SWOT-аналіз навчально-виховного комплексу

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - впровадження сучасних здоров’язберезувальних технологій; - наявність окремого басейна; - згуртований колектив; - якісна освіта для учнів та дошкільнят; - сучасне обладнання; - високий рівень кваліфікації викладачів; - бажання навчатися; - задоволеність учасників навчально-виховного процесу; - високий рівень досягнень 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність презентаційної діяльності; - відсутність власного приміщення; - залежність від "людського фактору"; -- велике капіталовкладення 	<ul style="list-style-type: none"> поява нових освітніх потреб; - нові технології; - додаткові послуги; - участь у Грантах; - заручення підтримкою спонсорів; - збільшення попиту на послуги. 	<ul style="list-style-type: none"> відмова у Гранті; - нормативно-правове законодавство (закон «Про освіту»); - недостатній набір учнів з зв’язку з демографічною ситуацією; - економічна криза в країні та світі;

Продовження таблиці 3

учнів; - гарні показники здоров'я учнів; - комфортне місце розташування.			- зростання зовнішніх вимог до якості освіти.
--	--	--	---

Зі SWOT-аналізу навчально-виховного комплексу можна побачити, що існує більше сильних сторін та можливостей, ніж слабких сторін та загроз. І щоб утримати свої позиції на ринку освітніх послуг необхідно просувати і розвивати сильні сторони та активно усувати недоліки.

Проектування навчально-виховного комплексу передбачає і створення організаційної структури управління. На нашу думку, лінійна організаційна структура буде відтворювати усі види робіт нашого закладу. Вона являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням [7]. Безпосереднє керівництво закладом освіти буде здійснювати його керівник, яким може бути і сам засновник. Керівнику підпорядковуються заступник директора з виховної роботи (відповідає за дошкільний підрозділ), заступник директора з навчально-виховної роботи (відповідає за шкільний підрозділ), завідувач з господарської діяльності (відповідає за дошкільний та шкільний підрозділи), бухгалтер, секретар, медичний персонал, та всі інші працівники, які призначаються та звільняються безпосередньо керівником навчально-виховного комплексу. Схематично це представлено на рис. 1.



Рис. 1. Організаційно-управлінська структура навчально-виховного комплексу

Кожен працівник закладу виконує свої посадові інструкції, які розробляються відповідно для кожної посади.

Будь-який заклад повинен мати свій штатний розпис. Складаємо свій штатний розклад, опираючись на Кодекс законів про працю України [6], враховуючи податок 18% [8] та військовий збір у розмірі 1,5% [8], представлений в табл. 4.

Таблиця 4

Штатний розпис навчально-виховного комплексу

№ п/п	Назва професії	Кількість од.	Місячна тарифна ставка* грн.	Фонд оплати праці		
				Міс., грн	Податок, грн. 18%+військовий збір 1,5% в міс.	Рік
1	Керівник	1	16500	13282	3218	198000
2	Заступник директора з НВР, за сумісництвом вчитель-предметник	1	14500	11672,5	2827,5	174000

Продовження таблиці 4

3	Заступник з ВР, за сумісництвом вихователь	1	14500	11672,5	2827,5	174000
4	Завідувач господарством	1	12500	10062,5	2437,5	150000
5	Секретар	1	9000	7245	1755	108000
6	Психолог	2	10000	8050	1950	240000
7	Бухгалтер	1	9500	7647,5	1852,5	114000
8	Медична сестра	2	12500	10062,5	2437,5	300000
9	Вчителі початкових класів	4	17000	13685	3315	816000
10	Вчителі предметники	6	17000	13685	3315	1224000
11	Інструктор з плавання	2	12000	9660	2340	288000
12	Вихователі дошкільного підрозділу	4	13000	10465	2535	624000
13	Помічники вихователів	4	8500	6842,5	1657,5	408000
14	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будівель	2	9250	7446,25	1803,75	222000
15	Прибиральниця	3	7700	6198,5	1501,5	277200
16	Двірник	2	7700	6198,5	1501,5	184800
17	Охорона	3	7700	6198,5	1501,5	277200
Всього, грн:		40	198850	160073,75	38776,25	5779200,00

**Місячна тарифна ставка кожного працівника затверджується засновником (власником) закладу, але не нижче встановленого державою мінімального розміру заробітної плати.*

Відкриття навчально-виховного комплексу, варто починати з розрахунків на витрати даного комплексу: оформлення юридичної документації, знаходження та оренди приміщення, закупівля обладнання та технічного оснащення, набору персоналу, маркетингова робота і т.д. Площа приміщення визначається і підбирається в залежності від кількості дошкільнят та учнів та опирається на Державні санітарні правила і норми влаштування, утримання загальноосвітніх навчальних закладів та організації навчально-виховного

процесу [2]. Приміщення повинне бути великим, просторим, з місцем для обладнання басейну, нежитловим фондом. Планування та організація харчування здійснюються відповідно до Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку та Законів України і може обиратися засновником (власником) на його розсуд. Це може бути:

– *аутсорсинг* – спосіб організації харчування здобувачів освіти / дітей, що передбачає виготовлення та реалізацію готових страв оператором ринку харчових продуктів, який здійснює постачання послуг з харчування, з використанням матеріально-технічної бази закладу освіти або закладу оздоровлення та відпочинку;

– *кейтеринг* – спосіб організації харчування здобувачів освіти / дітей, що передбачає доставку і реалізацію готових страв, виготовлених без використання матеріально-технічної бази закладу освіти або закладу оздоровлення та відпочинку оператором ринку харчових продуктів, який здійснює постачання послуг з харчування [11].

Як б форма харчування не була до кошторису бажано внести затрати на оснащення їдальні. Організація, яка буде займатися харчуванням обов'язково повинна мати ліцензію на впровадження такого роду діяльності.

Усі меблі, іграшки, спортивний інвентар, які закупаються повинні мати сертифікати на дані товари. Необхідні затрати на оснащення нашого закладу становлять 18583200,00 млн. грн.

Враховуючи ці та інші витрати (косметичний ремонт приміщення, перебудова басейну, благоустрій території, забезпечення охорони та ін.), то витрати підготовчого періоду будуть становити 8310000,00 млн. грн. Витрати на перший рік утримання навчально-виховного комплексу (оренда приміщення, виплата заробітної плати, сплата за харчування) будуть становити 10273200,00 млн. грн. В таблицях 5 та 6 представлені орієнтовні витрати підготовчого періоду та витрати на перший рік нашого проєкту.

Таблиця 5

Орієнтовні витрати підготовчого періоду

№ п/п	Тип витрат	Кількість платежів	Ціна за одиницю, грн.
1	Витрати на реєстрацію організації	1	10000
2	Благоустрій території	1	100000
3	Косметичний ремонт приміщень	1	500000

Продовження Таблиці 5

4	Забезпечення охорони (встановлення камер відео спостереження та пожежної сигналізації)	1	200000
5	Оснащення їдальні	1	300000
6	Перебудова та оснащення басейну	1	5000000
7	Закупка меблів для дошкільного та шкільного відділення	1	1500000
8	Закупка офісного приладдя	1	200000
9	Закупка оргтехніки	1	500000
Всього, грн.:			8310000,00

Таблиця 6

Орієнтовні витрати на перший рік

№ п/п	Тип витрат	Ціна за одиницю, грн.	Кількість платежів за рік	За рік, грн.
1	Оренда приміщення	150000	12	1800000
2	Заробітна плата з усіма нарахуваннями	481600	12	5779200
3	Маркетингові послуги	5000	12	60000
4	Юридичні послуги	6000	4	24000
5	Затрати на харчування	170000	9	1530000
6	Затрати на харчування в літній період	100000	3	300000
7	Канцелярія	20000	3	60000
8	Оплата комунальних послуг	30000	12	360000
9	Догляд за басейном	20000	12	240000
10	Інші витрати	30000	4	120000
Всього, грн.				10273200

Все майно, яке придбав власник за свої кошти (меблів для дошкільного та шкільного відділення, оргтехніка, офісне приладдя) НВК перебуває у приватній власності засновника (власника).

Для просування нашого закладу ми плануємо укласти угоду з маркетинговою компанією, наприклад, «Маркетингова агенція INMARK», яка спеціалізується на **аутсорсингу маркетингу**. Дана агенція має три пакети послуг:

- Пакет MINIMUM. Вартість від 4000 – 9000 грн. в місяць.
- Пакет MEDIUM. Вартість від 9000 – 27500 грн. в місяць.
- Пакет MAXIMUM. Вартість від 27500 грн. в місяць.

Ми обираємо перший пакет і залучаємо до роботи маркетолога, який буде просувати заклад, використовуючи публікації в різних соціальних мережах, засобах масової інформації, працюючи з сайтом, проводячи дні відкритих дверей і презентації на різних конкурсах. Головне, щоб всі заходи щодо просування освітніх продуктів мали цілеспрямований та постійний характер.

Аналіз цінової політики наших потенційних конкурентів (приватний заклад Mary Poppins; приватний дитячий садочок «Ельфiк»; приватна школа «Європейська гімназія») свідчить про те, що вона варіюється від 10000 до 16000 грн. на місяць, при цьому в деяких закладах за харчування дитини, за додаткові заняття батьки сплачують окремо. Проаналізувавши свої сильні сторони, унікальні послуги, вивчивши цінову політику конкурентів треба визначитись із ціною за надання послуг. Наша цінова політика передбачає оплату за навчання: для дошкільного підрозділу 10000 грн. на місяць, для шкільного підрозділу початкової школи – 5000 грн. на місяць, для 5-9 класів – 5500 грн. на місяць, з урахуванням плати за харчування. Також ми враховуємо, що в період літніх оздоровчих канікул буде працювати табір для школярів. Для сімей, у яких діти відвідують наш комплекс діє система цікавих пропозицій: знижка на відвідування басейну, на заняття зі стретчинг та ритмопластики, заняття з психологічної допомоги не тільки дітям, а і їх родинам; безкоштовна гурткова робота, додаткові факультативи. Ми маємо власний басейн і це чудовий варіант прибутку. Відвідування басейну для дітей, які відвідують наш заклад – безкоштовно. Для дітей віком до 18 років, які відвідують інші заклади освіти – 150 грн. за годину, для дорослих – 200 грн. за годину. Можна співпрацювати з різними фітнес-центрами, іншими спортивними школами та продавати абонементи в басейн. Ми маємо оснащений спортивний зал, який будемо здавати в оренду для спортивних секцій та хореографічних гуртків. Оренда 5000 грн. в місяць для кожної бажаної секції. Також в закладі працюють психологи та вихователь-логопед. З дітьми, які відвідують наш заклад, заняття проводяться безкоштовно, але якщо батьки планують займатись додатково, то одне заняття з психологом вартуватиме 100 грн. за годину, з логопедом – 150 грн. за годину. Якщо ж з даними фахівцями планують

спілкуватися діти, які не навчаються в нашому закладі, тоді ціна інша: психолог – 150 грн., за годину логопед – 250 грн. за годину. Всі ці цифри занесемо до табл. 7.

Враховуючи різні статті прибутків ми можемо скласти максимальний прогноз можливих доходів від основної та не основної діяльності, за місяць, рік (табл. 7). Розрахунок проводиться при умовах повного відвідування дітьми навчально-виховного комплексу.

Таблиця 7

Вартість послуг та прогнозований рівень послуг на одну дитину*

*Засновник (власник) може змінювати ціни в залежності від різних ситу

Напрямок діяльності	Вид діяльності	Ціна за одну дитину, грн.	Кількість днів на рік,	Дохід за рік за одну дитину 2023р.	Дохід за рік за одну дитину за 2024р.*	Дохід за рік за одну дитину за 2025р.*
Дошкільний підрозділ	Повний день у садочку	500	195	97500	103350	107250
Заняття у басейні	Планове заняття з інструктором з плавання для дошкільнят та школярів, які ходять у наш комплекс	0	96	0	0	0
Заняття у басейні	Додаткове заняття з інструктором з плавання для дошкільнят та школярів, які ходять у наш комплекс	100	96	9600	9600	9600
Шкільне відділення	Навчання у початковій школі	5000	9 міс.	45000	47250	49500
	Навчання в 5-9 класах	5500	9 міс	49500	51750	54000
Додаткова корекційна робота	Заняття з логопедом	150	96	14400	14400	14400
	Заняття з психологом	100	96	9600	9600	9600
Корекційна робота	Заняття з логопедом	250	96	24000	24000	24000
	Заняття з психологом	150	96	14400	14400	14400
Заняття у басейні	Заняття з інструктором плавання: дітям дорослим	150	96	14400	16320	19200
		200	96	19200	21120	24000
Оренда зала	Для різних секцій	5000 грн. в місяць для кожної секції				

Місяць у дошкільному підрозділі в середньому беремо 20 робочих днів. В 2024 та 2025 роках збільшуємо оплату за навчання на 5% та заняття з інструктором плавання також 5%.

Планові заняття з інструктором з плавання діти, які ходять у наш комплекс відвідують безкоштовно в рамках прописаного навантаження. Планові заняття проходять з 08.00 до 15.00 кожного дня. З 15.00 до 21.00 басейн відкритий для всіх бажаючих. Цей час використовувати можуть спортивні секції, наприклад групи по 10 осіб; тренера за сумісництвом можуть проводити аквааеробіку для дорослих (групи до 10 осіб), різні тренувальні заняття для дітей, спортивні змагання, тощо. В середньому басейн нам може приносити від 200000,00 грн. в місяць.

Усі наші доходи (кошти, які будуть надходити за перебування дітей в дошкільному підрозділі, за навчання дітей в шкільному підрозділі, за заняття з логопедом та психологом, за відвідування басейну, за здачу в оренду спортивного залу) будуть складати на рік орієнтовно 18144000,00 тис. грн. Витрати за рік (оренда приміщення, затрати на харчування, заробітна плата працівників, виплати за кредитом та відсотки, оплата комунальних платежів, витрати на догляд за басейном) орієнтовно складатимуть 14837950,00 тис. грн.

Для реалізації проекту такого закладу необхідно сформувати статті надходжень для створення навчально-виховного комплексу. До таких статей можна віднести:

- залучення інвесторів та спонсорів;
- власні кошти;
- участь у грантах;
- кредит у банку.

Розглянемо приклад отримання кредиту в банку. Проконсультувавшись з юридичною компанією, зі спеціалістами в банку, обираємо доступну програму кредитування «Державна програма 5-7-9%», яку можна взяти в установчих банках України для нашого проекту. Сума, яку ми плануємо взяти в кредит – 19 млн. грн. Здійснивши розрахунок по щомісячним виплатам боргу по кредиту, який має основний борг, нараховані відсотки, залишок боргу, констатуємо, що кредит ми можемо повністю погасити за 5 років, або ж достроково, при постійному та стабільному отриманні прибутку.

Після погашення кредиту можемо закладати 10% на збільшення заробітної плати, 30-40% затрати на догляд за басейном, харчування, комунальні платежі, на канцтовари та інші витрати. Тобто, після того, як закінчимо всі виплати в банку, ми можемо збільшити заробітну плату колективу, оновити ремонт, басейн, комп'ютерну техніку, але і не забувати про зростання і витрат на оренду, харчування, комунальні платежі та інше.

Вище проаналізовані показники дають можливість обрахувати показники рентабельності проекту.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат.

Розрахуємо рентабельність послуг за формулою 1 [5]

$$R = \frac{Pr}{C} * 100\% \quad (1)$$

R – рентабельність послуг,

Pr – дохід за рік (дохід від послуг-витрати на рік),

C – собівартість за певний період (поточні витрати за рік)

$$R = \frac{3306054,00}{14837950,00} * 100 = 22,28\%$$

Період окупності (PP) – кількість років, за які повертаються первинні інвестиції, розраховуємо по формулі 2 [4].

$$PP = \frac{\sum_i^n IC_i}{P_i} \quad (2)$$

PP – термін окупності проекту, виражений в роках,

P – дохід від реалізації проекту;

IC – інвестиційні витрати, вкладенні в проект;

i – період отримання доходу;

n – кількість періодів реалізації проекту (років).

Для нашого проекту рахуємо період в один рік

Отже, термін окупності даного проекту становить

$$TO = \frac{18583200,00}{3306054,00} = 5,6$$

Термін окупності 5,6 років.

Отже, з метою запуску проекту навчально-виховного комплексу на основі здоров'язберігаючих технологій нам необхідно мати орієнтовні кошти у сумі 18583200,00 грн. (кошти на обладнання, оренду, ремонт приміщення). З розрахунків видно, що рентабельність послуг складає 22,28%, а термін окупності проекту становить 5,6 років.

Висновки дослідження. У результаті дослідження запропоновано проект навчально-виховного комплексу «дошкільний заклад – початкова школа – гімназія», в основу діяльності якого закладено здоров'язбережувальні технології, актуальні для дошкільнят і школярів в Україні. Такий заклад повинен забезпечити реалізації права громадян на здобуття дошкільної та базової загальної середньої освіти, залучати дітей до здорового способу життя в умовах дошкільного та закладу загальної середньої освіти, формувати

мотиваційну установку на здоровий і активний спосіб життя дітей, їх родин та педагогів.

Список використаних джерел:

1. Богініч О. Л. Сутність здоров'язберігаючого середовища у життєдіяльності дітей дошкільного Івано-Франківськ: Вісник Прикарпатського університету імені І. Франка, 2008. Вип. XVII-XVIII. С. 191-199.
2. Державні санітарні правила і норми влаштування, утримання загальноосвітніх навчальних закладів та організації навчально-виховного процесу ДСанПіН 5.5.2.008-01 URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/npa/5a1fe801a0e83.pdf>
3. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : навчальний посібник / В. В. Горлачук, О. Ю. Коваленко, С. М. Белінська. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили. 2013. 308 с.
4. Інвестиційна діяльність підприємства. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Економіка підприємства» всіх форм навчання всіх форм навчання / Укл.: Шадура-Никипорець Н.Т. Чернігів: ЧНТУ. 2019. 62 с.
5. Інвестиційний аналіз : навчальний посібник / Мойсеєнко І., Ревак І, Миськів Г., Чапляк Н. Львів: ЛьвДУВС. 2019. 276 с.
6. Кодекс законів про працю України. Затверджено [Законом № 322-VIII від 10.12.71](#). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 1971. додаток до № 50. ст. 375 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
7. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. Вінниця: Вінниц. нац. техн. ун-т. 2012. 105 с.
8. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
9. Порівняння загальної та спрощеної системи оподаткування для юридичних осіб. АБА. бухгалтерський аутсорсинг: офіційний сайт. URL: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/informatsiya-dlya-yuridichnikh-osib.html>
10. Про затвердження Положення про навчально-виховний комплекс «дошкільний навчальний заклад – загальноосвітній навчальний заклад»: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2003 р. N306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2003-%D0%BF#Text>
11. Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. N305. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp210305?an=1>

12. Сучасні здоров'язберезувальні технології / заг. ред. проф. Ю. Д. Бойчук. Харків: Оригінал. 2018. 724 с.

13. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. №№ 40-44, ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

Павлюк Софія

студентка групи 32МО

Науковий керівник - Сташкевич О. О.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВАРІВ (НАДАННЯ ПОСЛУГ)

Розглянуто в статті концепцію ощадливого виробництва як інструмент оптимізації виробничого та управлінського процесів, її базові поняття. Представлено практичний аспект впровадження концепції ощадливого виробництва загалом та окремих її інструментів для розробки індивідуальної системи підвищення ефективності підприємства.

Ключові слова: ощадливе виробництво, втрати, інструменти ощадливого виробництва, lean -технологія на практиці.

Consider concepts that guide successful world companies: the concept of lean production, six sigma, benchmarking. Offered combination of these concepts. The research allowed identifying the most effective combination of the proposed alternatives. Presented practical aspect of implementing the concept of lean production as a whole and its individual tools for developing individual systems improve the efficiency of enterprise.

Key words: lean production, six sigma, PDCA, benchmarking, business process modeling.

Постановка проблеми. Розглянемо типові проблеми, які існують на промислових підприємствах і спонукають власників та топ-менеджерів до пошуку раціональніших систем управління виробничим процесом та персоналом. До них можна зарахувати недостатній або відсутній прибуток та нестачу обігових коштів. Які цілі будь-якого виробництва, крім отримання максимального прибутку? Наприклад, для автомобільної промисловості будуть актуальні такі цілі: стабільність виробництва; оптимальна система регулювання процесу виготовлення; низькі проміжні запаси; короткий час виконання замовлення; ощадливе виробництво (усунення причин марнотратства); низька квота браку. Намагання компаній вирішити ці проблеми без концептуальних змін у системі управління призводить до появи інших, які утворюють ефект

доміно. Пізніше компанія стає скованою в діях, тобто вона змушена робити тільки те, що вже робила, а впроваджувати щось нове вона не має можливості.

Одним з управлінських підходів, який спрямований на досягнення цих цілей, є *ощадливе виробництво* – набір методів та інструментів, постійне використання яких дозволяє досягти максимальної ефективності виробництва. Розвинені країни, такі як Японія, Китай, Німеччина, США, Великобританія, успішно їх застосовують і тому їм вдається займати перші позиції на світовому ринку у різних сферах діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З концепцією ощадливого виробництва нас ознайомлюють праці М. Вейдера, О. Віханського, Д. Вумека, К. Гордєєвої Д. Джонсона, М. Джорджа, Д. Лайнера, Масаакі Імаї, О. Несиоловського та інших науковців.

Повністю уникнути втрат у виробничому і управлінському процесі не вдається навіть найуспішнішим компаніям світу. Але існує безліч концепцій, які дозволяють звести рівень втрат до мінімуму та забезпечити підприємствам практично безвідхідне виробництво із найменшими витратами ресурсів та часу. Однією з них є методика ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво (англ. *lean production* або *lean manufacturing*) – це концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробляти стільки продукції, скільки вимагає ринок. Її розробив Таїті Оно (Taiichi Ohno) ще у 1950-ті роки на японському підприємстві Тойота (Toyota Motor Corporation). Теорія ощадливого виробництва стала всесвітньо визнаною теорією після виходу книги Womack & Jones «The Machine That Changed The World» («Машина, яка змінила світ») [2]. Теорія ощадливого виробництва дає змогу на практиці покращити діяльність підприємств, оскільки останні зосереджують свої зусилля на усуненні деяких або і всіх надмірних витрат.

У наш час ощадливе виробництво застосовують майже 100 % японських компаній, 72 % компаній США, у Великобританії – 56 %, у Бразилії – 55 %, у Мексиці – 42 %, тоді як в Україні концепцію ощадливого виробництва застосовують всього декілька компаній [6]. Зарубіжна практика показує, що впровадження ощадливої системи сприяє зростанню прибутку, скорочує тривалість виробничого циклу, поліпшує якість продукції.

Нині ощадливе виробництво є однією з найактуальніших тем виробничого менеджменту, прикладом слугує Toyota Motor Corporation, яка, незважаючи на кризу і на нещодавній скандал з акселерацією, не зраджує своїх принципів і продовжує зберігати позиції лідера на ринку. І є ще безліч інших компаній, які всіма своїми досягненнями і станом також демонструють ефективність цієї концепції.

В Україні інтерес до оптимізації управління виробничим процесом з'явився тільки нещодавно. У квітні 2010 року Українська асоціація якості

(УАЯ) провела практикум «Ощадливе виробництво (Lean Production): основні принципи та шляхи застосування», присвячений одному з найпрогресивніших підходів до менеджменту та управління якістю [2].

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є ознайомлення із однією з популярних бізнес-філософій в сфері оптимізації управління виробничим процесом та підвищення ефективності бізнесу, що останнім часом набувають все більшої популярності, оскільки забезпечують значний миттєвий ривок підприємства або окремого структурного підрозділу в напрямі покращення операційних показників бізнесу за рахунок вивільнення прихованого потенціалу, який закладено в бізнес-процесах та персоналі, а також пропозиції щодо їх поєднання на практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. *Регулярний адміністративний менеджмент* дозволяє перейти до організації *ощадливого виробництва товарів (надання послуг)*. Ощадливе виробництво є революційним, проривним підходом до менеджменту взагалі і управлінню якістю зокрема, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств без суттєвих капіталовкладень. Для вітчизняних підприємств система ощадливого виробництва вкрай актуальна, тому що її використання може суттєво підвищити конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг.

Послідовники ощадливого виробництва на Заході й в Азії, стверджують, що, наприклад, у таких галузях, як металургія або машинобудування, при використанні цього підходу найчастіше не потрібно закуповувати обладнання, змінювати матеріали і технології, не потрібно навіть нічого комп'ютеризувати. Нічого, крім менеджменту, тут не потрібно. Необхідно тільки вирішити всі організаційні проблеми – чітко до деталей налагодити весь процес виробництва, а також вирішити проблему мотивації персоналу на кожному робочому місці. Ця непроста задача вирішується в рамках системи адміністративного менеджменту.

Щоб виробництво було ощадливим необхідна налагоджена система адміністративного менеджменту.

Ідея ощадливого виробництва («lean production») уперше виникла і була реалізована в японській автобудівній компанії «Тойота» у 70-х роках минулого сторіччя. Реалізація ідеї ощадливого виробництва залишається й у наш час кращим зразком вирішення проблем управління. Японський професор Ясухіро Монден, що узагальнив і теоретично осмислив досвід автобудівної компанії «Тойота», писав у книзі, виданої у США в 1983 році, що ця система являє приклад комплексного управління. На його думку, досить ймовірно те, що наступний гігантський стрибок вперед у застосуванні нових методів управління виробництвом відбудеться не швидко [2].

Сучасний адміністративний менеджмент є лише частиною комплексного управління виробництвом, оскільки його предмет обмежується лише організацією самого управління.

Суть ідеї **ощадливого виробництва** полягає у виявленні і виключенні з процесу виробництва всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій і операцій, що прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а отже, тільки шкодять підприємствам, збільшуючи собівартість продукції.

Система комплексного управління виробництвом компанії «Тойота» привернула увагу керівників усіх галузей японської економіки після нафтової кризи наприкінці 1973 року. Зіштовхнувшись з безпрецедентною інфляцією, викликаною зростанням витрат виробництва, більшість японських фірм зазнавали збитків, у той час як «Тойота» одержувала величезні прибутки.

На прикладі «Тойоти» стало очевидним, що структура підприємства повинна бути **ощадливою і міцною**. Багато японських компаній перебороли депресію після нафтової кризи завдяки тому, що цілком або частково впровадили комплексну систему управління «Тойоти» у себе. Система «Тойоти» може зіграти, як писав Я. Монден важливу роль у поліпшенні організації не тільки американських і європейських фірм, але і фірм в усьому світі, особливо в автомобільній промисловості [6].

Основний принцип системи управління компанією «Тойота» говорить: виробництво необхідних деталей у потрібний час і у потрібній кількості.

Реалізація даного принципу дозволяє знижувати витрати виробництва за рахунок скорочення непотрібних проміжних вузлів і готових виробів. Для цього слід вирішити **три проміжні підзадачі**:

- 1) оперативне регулювання обсягу і номенклатури виробництва, що допомагає системі пристосовуватися до щоденних і щомісячних коливань попиту;
- 2) забезпечення якості на рівні, що дозволяє постачати для кожної наступної операції деталі вищої якості з боку суміжників;
- 3) активізація працівників, оскільки підприємство використовує трудові ресурси на шляху до головної мети.

Усі три задачі повинні вирішуватися у комплексі. Одна залежить від іншої. Жодну з них не можна успішно вирішити окремо, не вирішуючи інших [1, 12].

Стовпами комплексної системи управління компанією «Тойота» є перші два принципи:

- 1) принцип «точно у час» («just-in-time»), що означає виробництво потрібного виду виробів у потрібній кількості й у потрібний час;
- 2) принцип «автономізації» (японською – «дзидока»), якщо спрощено, це означає самостійний контроль працівника за браком.

На основі реалізації принципів «точно у час» і «автономізації» досягається безперервність потоку продукції й адаптація виробництва до змін попиту за кількістю і номенклатурою продукції.

Два наступні принципи комплексної системи управління компанією «Тойота» – це:

1) принцип *«гнучкого використання робочої сили»*, що означає зміну чисельності робітників у залежності від коливань попиту;

2) принцип *«розвитку творчого мислення і впровадження конструктивних ідей»* [2].

Для реалізації принципів «точно у час» («just in time»), «автономізації», «гнучкого використання робочої сили», «розвитку творчого мислення і впровадження конструктивних ідей», що визначають вихідну основу комплексного управління компанією «Тойота», були розроблені відповідні методи. Деякі з методів комплексного управління компанією «Тойота», якщо скористатися термінологією Анрі Файоля, можна прямо віднести до технічної системи організації. Це, наприклад, такі *технічні методи комплексного управління, як:*

- система *«канбан»*, що використовується для забезпечення функціонування виробництва і роботи постачальників за принципом «точно у час» («just-in-time»);

- методи *«вирівнювання»* виробництва продукції, пристосованого до змін попиту;

- *скорочення часу переналагодження обладнання* для виробництва продукції дрібними партіями;

- *схеми раціонального розміщення виробничого обладнання* для організації синхронізованих багатопредметних виробничих потоків;

- *нормування операцій для забезпечення їх збалансованості*, а також ін.

Кожний з технічних методів окремо і комплексна система управління компанією «Тойота» у цілому стають по-справжньому життєвими, завдяки активізації людського фактору або застосуванню методів, що відносяться до забезпечення функціонування соціальної системи (того, що Анрі Файоль, образно назвав – соціальним тілом). Тому можна цілком обґрунтовано виділити відповідну групу соціально-трудова методів.

До *групи соціально-трудова методів* комплексної системи управління можна віднести:

- організацію і розвиток діяльності малих груп («кружків якості») щодо удосконалення виробництва;

- автономний контроль якості продукції безпосередньо на робочому місці самим робітником;

- використання робітників, що володіють декількома професіями, для забезпечення гнучкості виробництва;

- систему *«функціонального управління»*, що використовується для поширення на все підприємство методів контролю якості продукції і управління витратами та ін.

Таким чином, технічні методи, що застосовуються у компанії «Тойота», визначаючи належну організацію виробництва, обумовлюють ефективне використання робочої сили, матеріалів і обладнання. Так, функціонування

виробництва і робота постачальників за принципом «точно у час» («just-in-time») робить непотрібними запаси матеріалів на заводах. Запаси можуть бути цілком ліквідовані. Як наслідок не потрібними виявляються складські приміщення, зменшуються витрати на утримання виробничих запасів, зростає оборот капіталу [6].

У компанії «Тойота» не стали покладатися винятково на методи централізованого оперативного–виробничого планування, що визначає виробничі графіки відразу для всіх стадій виробничого процесу. Коли виробничий процес досить складний і продукція збирається з тисячі вузлів і деталей, важко реалізувати принцип «точно у час» («just-in-time»). Тому у компанії «Тойота» для регулювання виробничих потоків розробили і стали вперше використовувати систему «канбан», що служить засобом реалізації принципу «точно у час» («just-in-time»). Суть її полягає у наступному.

«Канбан» – це прямокутна картка в пластиковому конверті. Є картки двох видів (картка відбору і виробничого замовлення). У картці відбору вказується, кількість деталей, яка повинна бути узята з попередньої ділянки. У картці виробничого замовлення вказується, скільки деталей повинно бути виготовлено на попередній ділянці. Картки циркулюють усередині заводів, а також між підприємством і численними постачальниками. У картках указуються найменування і кількість деталей, які треба виготовити. Робітникам ділянки, що отримали замовлення, нічого не залишається, як виробляти тільки таку кількість деталей, яка необхідна для ділянки, з якої надійшла картка. Робітники ділянки, для якої виконувалося замовлення, одержують з попередньої ділянки необхідні деталі в необхідній кількості й у потрібний час. Разом із забраною з місця складування партією виготовлених деталей направляється картка відбору. Картка виробничого замовлення залишається в місці складування виготовлених деталей, інформуючи про узяті їх кількість. У результаті виробничі ділянки на заводах компанії «Тойота» пов'язуються прямими зв'язками. Це дозволяє краще контролювати необхідну кількість продукції, що випускається.

Система «канбан» – це усього лише інформаційна система, функціонування якої стало можливим завдяки виконанню визначеного комплексу організаційно–технічних і соціально–економічних умов. Тому було би спрощенням зводити освоєння системи «канбан» до введення карток відбору і виробничого замовлення [4, 140].

Робота системи «канбан» забезпечується збалансованістю виробництва, скороченням часу переналагодження обладнання, раціональним його розміщенням, нормуванням операцій і, що особливо важливо, активізацією людського фактору й автономним контролем якості продукції на робочих місцях.

Активізація людського фактору у компанії «Тойота» досягається в першу чергу на основі організації і розвитку діяльності малих груп («кружків якості»)

щодо удосконалення виробництва, а також методів функціонального управління.

На зборах «кружків якості» кожний робітник має можливість висувати пропозиції і пропонувати удосконалення. Діяльність щодо удосконалення виробництва допомагає скоротити число працівників і дати їм моральне задоволення від праці. Процес висування пропозицій сприяє підвищенню трудової моралі, ефективному вирішенню питань автоматизації виробничих процесів, скороченню часу підготовки виробництва, нормуванню операцій, поліпшенню схем розміщення обладнання і використання робочої сили.

Функціональне управління у компанії «Тойота» – це підхід, що забезпечує через функціональні наради керівництво виробленням і реалізацією загальної для всіх підрозділів підприємства політики з питань забезпечення якості і управління витратами. Слід відмітити, що розвиток творчого мислення і впровадження конструктивних ідей у виробництво через систему «кружків якості» і систему функціонального управління стають можливими, завдяки достатній мотивації персоналу японських компаній. Якщо порівнювати з американською, європейською, а тим більше з вітчизняною практикою і практикою країн ближнього зарубіжжя, то мотивація персоналу – це ключова проблема, яку успішно вирішують японські компанії у порівнянні з підприємствами інших країн [6].

Існують різні думки щодо причин високої мотивації персоналу японських компаній. Поширеною є думка, що висока мотивація персоналу японських компаній пояснюється причинами культурного порядку, що мають глибокі історичні корені. Імовірно, що це так. Але усе до причин культурного порядку не зводиться і не може бути зведено. Інакше, який сенс вивчати японську практику, якщо її досягнення не можна використовувати в інших країнах? Професор Ясухіро Монден пише, що система «Тойота» є унікальною і революційною. Однак для використання системи «Тойота» закордонними підприємствами немає перешкод. Однак, впровадження системи є непростю справою. Причому складність застосування системи «Тойота» за кордоном пов'язана не з її технічними аспектами, а з факторами соціально-трудового характеру. *Необхідним є глибокий переворот у свідомості керівників і виконавців, щоб належним чином був мотивований персонал підприємства.*

Висновки з цього дослідження. Підводячи підсумки, відзначимо моменти, важливі для впровадження цього підходу в нашій країні. Перехід на систему ощадливого виробництва – справа далеко не проста. Toyota Motor Corporation знадобилося близько 20 років, щоб пройти цей шлях першою. Нині це можна зробити набагато швидше. Найважливішим фактором успіху цього проекту є виявлення основних важелів підвищення ефективності для конкретного підприємства і подальша концентрація зусиль саме в цих напрямках. Основним джерелом зростання ефективності при реалізації проекту має стати вироблення великої кількості пропозицій, оцінка їх економічної

ефективності та вибір для впровадження пропозицій, які забезпечують максимальний економічний ефект за мінімальних витрат на впровадження. Успішна реалізація такого проекту створить основу для подальшого покращення на підприємстві. На питання, в якому напрямі розвиватиметься концепція ощадливого виробництва, немає однозначної відповіді, адже реальність дуже часто перевершує найсміливіші прогнози і очікування, хоча одна з подальших можливостей вже виразно вимальовується на горизонті. Останнім часом в спеціалізованих журналах з'явилося досить багато публікацій про так зване “активне виробництво”, основною відмінністю якого є його здатність працювати в абсолютно непередбачуваних умовах. Воно прийде на зміну системі ощадливого виробництва.

Список використаних джерел:

1. Деффри К. Лайкер. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведучей компанії мира. – М.: Альпина Паблішерз, 2011. – 400 с.
2. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг. URL:<https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/ekonomicna-model-osadlivogo-virobnictva-ta-poslug>
3. Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль “ощадливого виробництва” в діяльності підприємства, 2009
4. Ляхович Г. І. Концепція ощадливого виробництва: основні положення та вплив на організацію обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 3 (33). С. 139–146.
5. Менеджмент-ощадливе виробництво URL:
<https://tvir.biographiya.com/oshhadlive-virobnictvo/>
6. Ощадливе виробництво. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B5_%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE
7. Плахтій Т. Ф. Модель розвитку організації обліку на основі концепції ощадливого виробництва: структурний аналіз. Інтелект XXI. 2017. № 4. С. 108–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_4_22. (Дата звернення: 02.10.2018).
8. Плахтій Т. Ф. Розвиток організації обліку на сонові концепції ощадливого виробництва. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 3 (81). С. 25–30.

Нестеренко Богдана-Яна

Студентка ЗЗМО групи

Науковий керівник - О.О. Сташкевич

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті проведено аналіз сучасного адміністративного менеджменту. Визначено нові підходи та практичний приклад їх вдалого застосування. Крім того, розглядаються сучасні системи управління.

***Ключові слова:** менеджмент, адміністрування, бізнес-адміністрування, управлінський процес, адміністративний менеджмент.*

The article analyzes modern administrative management. New approaches and a practical example of their successful application are identified. In addition, modern management systems are being developed.

***Keywords:** Management, Administration, Business Administration, Management Process, administrative management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного оновлення системи державного управління. Певним проривом в цій області можна вважати адаптацію ефективних управлінських бізнес-технологій в державне управління. Крім того, існує необхідність розробки візуалізованої моделі системи адміністративного менеджменту підприємства, алгоритму її реалізації та визначення ключових принципів кадрової й організаційної політики як основи для ефективного функціонування.

Сучасне ділове адміністрування – це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнессередовища та інтенсивної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження адміністративного менеджменту, можна вважати, тільки розпочалися. Вони представлені працями Г. Дібніса, Л. Колдіної, П. Круш, А. Райченка, Б. Новікова, Г. Сініок, Д. Смітбурга, В. Томпсона, А. Фомічова, О. Шарка та ін. Аналіз наукової літератури дав змогу визначити найменш вивчені області та проблеми, які потребують найбільш детального розгляду.

Виділення адміністративного менеджменту як окремого типу менеджменту відбулося наприкінці ХХ ст.. Адміністрування є одним із найважливіших ресурсів керівництва та управління. На практиці спочатку відбувається процес формування функцій адміністрування, а вже за ним слідує створення відповідних органів [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні існуючих підходів до адміністративного менеджменту та формуванні авторського комплексного підходу до трактування даного поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Усе більше прихильників у сучасній теорії і практиці управління набувають регулярний менеджмент і бізнес-інжиніринг.

Регулярний менеджмент є поняттям, подібним до адміністративного менеджменту, і припускає розробку типових і ефективних моделей, методик і процедур, що забезпечують якісну роботу персоналу підприємства і його визначальний успіх у досягненні поставлених цілей. При цьому нова технологія реалізації регулярного менеджменту заснована на техніках бізнес-інжинірингу.

Бізнес-інжиніринг – широке застосування спеціальних програмних засобів моделювання і проектування організаційних структур і бізнес-процесів підприємства в рамках робіт з розвитку регулярного менеджменту [1].

На думку прихильників регулярного менеджменту, його ідеологія виникла в результаті формулювання принципів функціональної спеціалізації Адамом Смітом і подальшого розвитку функціонального підходу в роботах Ф. У. Тейлора й А. Файоля, створення технологічної концепції Генрі Форда.

Компанія «Форд мотор» змогла виробляти сотні тисяч автомобілів і організувати індустрію сервісу завдяки тому, що Форд розклав процес зборки автомобіля на ряд етапів. При цьому виконання кожного з цих етапів було настільки простим, що цій роботі можна було навчити будь-якого бажаючого. Подібна ідея лежить і в основі побудови менеджменту на регулярній основі – розкласти складні процеси на прості, їх описати і регламентувати [3].

Регулярний менеджмент – це широке використання стандартів, документованих регламентів і процедур управління при створенні і/або удосконаленні системи управління підприємством. Регулярний менеджмент припускає створення ясної конструкції, заснованої на простих компонентах [1].

Регулярний адміністративний менеджмент – це професійна діяльність щодо організації управління, заснована на формальному розподілі повноважень і відповідальності, застосуванні адміністративно-управлінських технологій і розвитку мотивації персоналу для досягнення цілей підприємства [1].

Для багатьох вітчизняних підприємств перехід до регулярного менеджменту є досить актуальною проблемою.

Перехід від стихійного до регулярного менеджменту слід розпочати з аналізу наявної системи управління, а потім необхідно провести її цілеспрямовану реорганізацію. Результатом реорганізації системи управління повинне стати впровадження єдиних стандартів діяльності для всіх співробітників. У новій системі управління кожний співробітник і, тим більше, менеджер знає сферу відповідальності свою і колег, розподіл задач або функцій, критерії оцінки якості виконання кожної задачі. У майбутньому слід

забезпечувати постійний контроль адекватності стану системи управління зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності підприємства.

Перехід до регулярного адміністративного менеджменту легше здійснювати на початкових стадіях життєвого циклу підприємства. На наступних стадіях ця задача ускладнюється, оскільки сформовану управлінську культуру змінювати завжди важче, ніж формувати її належним чином, коли підприємство тільки формується.

У зв'язку з переходом до регулярного адміністративного менеджменту можуть бути отримані наступні переваги:

1) з'являється можливість для зростання і розвитку (підприємства, що не мають регулярного менеджменту, у процесі їх зростання і відповідного збільшення штату виявляються раптом некерованими);

2) підвищується прозорість діяльності підприємства для власника і керівного складу підприємства;

3) збільшується привабливість підприємства для співробітництва і т. д. [1].

Формалізація організації управління, з якою пов'язаний перехід до регулярного адміністративного менеджменту, припускає вирішення *ряду управлінських задач:*

– Правління і управління повинні бути розділені для того, щоб створити умови для ефективного виконання адміністративної функції. Перехід до регулярного адміністративного менеджменту необхідно розпочинати з поділу правління (частки власника, групи власників-засновників або зборів акціонерів з його особливими структурами) і менеджменту (керівного складу, що реалізує адміністративну функцію).

– Безпосередньо сама формалізація бізнесу повинна починатися зі створення чітких процедур виконання тих або інших задач. Часто керівники, зрозумівши, що відбувається організаційна плутанина, намагаються вирішити задачу формалізації бізнесу з написання консультантами або підлеглими численних посадових інструкцій. Це само по собі мало що змінює.

– Після опису основних (таких, що приносять прибуток, виконуваних з дня на день) процесів виникає потреба у розробці типових документів, що будуть регламентувати порядок планування й обліку витрат ресурсів.

– Наступний етап освоєння регулярного менеджменту - формування регламентів обміну інформацією, що описує потоки інформації між ключовими учасниками управлінського процесу.

– Після того, як виконані попередні етапи, можна приступати до написання посадових інструкцій, оскільки тільки тепер відносно повно прояснилося, що повинен робити той або інший працівник.

– Далі йде етап - уточнення сформованої організаційної структури управління. Структура не може бути раз і назавжди даною. Фактично діючу структуру треба уточнювати по мірі опису й удосконалення процесів управління, а також створення і застосування інших документів.

– Відповідно розробляються й уточнюються Положення про підрозділи підприємства.

– Для того, щоб адміністративний менеджмент був ефективним, розробляють систему мотивації персоналу підприємства, спрямовану на досягнення цілей бізнесу [3].

На сучасному етапі розвитку економіки підтримати ефективність діяльності підприємства можна завдяки впровадженню системи адміністративного менеджменту (Administrative Management System (AMS)).

Зазначена система спрощує процес управління, підвищує якісні показники роботи, дає можливість без істотних вкладень у модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. До речі, AMS – це менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: master of business administration (MBA) (сучасне ділове адміністрування) та master of public administration (MPA) (сучасне публічне адміністрування). Тобто AMS сьогодні – це MBA + MPA. Таке поєднання дієвих елементів є ознакою того, що управління підприємством нового зразка в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командно-адміністративної системи, і потребує розуміння впливу не тільки економічної, а й соціальної та політичної складової суспільства на фактори внутрішнього середовища.

Сучасне ділове адміністрування – це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції. Вона передбачає глибоке розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку [1].

Наступною управлінською новацією є *автоматизована система управління підприємством – ERP системи* (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства). Це інформаційна система, створена для обробки господарських операцій (бізнес-процесів), використання якої сприяє збільшенню конкурентних переваг [2].

У ширшому сенсі під ERP системою розуміється методологія ефективного планування й управління ресурсами підприємства.

Тимчасом доречно зазначити, що навіть за інноваційності вибір організацією системи управління і планування ресурсів підприємства за допомогою ERP системи та прийняття рішення про її впровадження є складним процесом з таких причин, як-от:

- висока вартість придбаного продукту (доходить іноді до декількох десятків мільйонів доларів);
- велика різноманітність на ринку ERP систем, що пропонуються;
- тривалість самого циклу впровадження (який може продовжуватись декілька років);
- необхідність ретельного аналізу й оптимізації бізнес процесів;

- необхідність залучення до процесу впровадження чималої кількості людських ресурсів і, що часто є критичним, управлінської ланки компанії;
- необхідність пошуку компетентної організації для реалізації проекту або тривалий час підготовки власних фахівців [2].

Попри це, якщо на підприємстві нема чіткої і прозорої організаційної системи менеджменту, є низький рівень дисципліни й відповідальності персоналу, тобто система адміністративного управління неефективна або взагалі відсутня, то автоматизація не дасть результатів, лишень виникнуть проблеми, пов'язані з її впровадженням.

Ще одним інструментом сьогодення, що забезпечує удосконалення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства, є так званий процесний підхід. Його сутність полягає в тому, щоб усунути причини, які знижують ефективність адміністративної системи управління.

Процесний підхід спрямований на ревізію на підприємствах існуючої адміністративної системи менеджменту для того, аби розмежувати всі процеси виробництва товарів і послуг. По суті, йдеться про розукрупнення компаній з метою створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць. Що вужча спеціалізація кожної бізнес-одиниці, то ефективніше працює адміністративна система управління, відповідно, ефективніше працює й сам суб'єкт господарювання [3].

Висновки з цього дослідження. Підсумовуючи зазначимо що ефективне управління організацією будь-якої форми власності не можливе без застосування сучасної концепції адміністративного менеджменту як функціональної сфери управлінської діяльності. Збереження цілісності системи адміністративного менеджменту є важливою передумовою її ефективності. Саме тому, чітка система управління дозволить покращити формування, функціонування та розвитку діяльності організації та сприятиме формуванню ефективної системи адміністративного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Іщенко Л.Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент», Кривий Ріг, 2020, 66 с.
3. Економіка та суспільство. URL: <https://docplayer.net/51008836-Ekonomika-ta-suspilstvo.html>

Саченко Анастасія
студентка групи 22МО
Науковий керівник – Сташкевич О.О.

ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ФРАНЦІЯ, НІМЕЧЧИНА, ФІНЛЯНДІЯ

В науковій статті досліджено європейську модель управління персоналом в трьох країнах, а саме: Франції, Німеччини та Фінляндії. Охарактеризовані особливості моделі управління кожної країни. Розглянуто переваги та недоліки моделі управління персоналом. Проаналізовано європейські моделі мотивації працівників.

Ключові слова: *європейська модель управління персоналом, мотивація праці, французька модель управління персоналом, німецька модель управління персоналом, фінська модель управління персоналом, ефективність праці.*

The scientific article examines the European model of personnel management in three countries, namely: France, Germany, and Finland. The peculiarities of the management model of each country are characterized. The advantages and disadvantages of the personnel management model are considered. European models of employee motivation are analyzed.

Key words: *European model of personnel management, work motivation, french model of personnel management, german model of personnel management, finnish model of personnel management, work efficiency.*

Постановка проблеми полягає в необхідності порівняти та дослідити особливості Франції, Німеччини та Фінляндії щодо підходів до управління персоналом. Менталітет народу, що проживає в певній країні, впливає на традиції, характерні властивості комунікації на території держави, а також особливості управління цим народом. Виходячи з цього, кожна європейська держава має свої історичні, соціальні та економічні шляхи розвитку і відповідно до цього розвивалися і закріплювалися національні риси менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління персоналу багато років займаються такі закордонні науковці: А. Касич, А. Лоран, А. Василика, Є. Барань, Д. Кеннеді, Д. Неліпи, Г. Деслер, Г. Хофстеді, С. Паркінсон, Л. Балабанова, С. Невмержицька, Т. Харченко та ін. Однак питання щодо ефективності європейської моделі управління персоналом залишається досі актуальним та потребує більш детальне дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Одним з виділених питань є необхідність пошуку універсальної моделі управління персоналом, яка б підходила для більшості країн Європейського союзу та

відповідала викликам сучасного бізнесу. Для досягнення цього необхідно провести порівняльне дослідження моделей управління персоналом в певних країнах Європи, а саме – Франції, Німеччини, Фінляндії, та виявити спільні риси та особливості, які можуть стати основою універсальної моделі.

Постановка завдання. Метою дослідження є порівняти та проаналізувати особливості європейської моделі управління персоналом у Франції, Німеччині та Фінляндії, виявити спільні риси та відмінності, переваги та недоліки, а також визначити моделі мотивації працівників для підвищення ефективності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом є важливим аспектом функціонування будь-якої компанії. Франція, Німеччина та Фінляндія мають свої власні підходи до управління персоналом, які відображають їх культурні, соціальні та економічні особливості.

Європейська модель управління базується на ідеї, що працівники є ключовим ресурсом організації, тому керівники підтримують розвиток та розвивають навички своїх працівників, тим самим створюють сприятливу робочу атмосферу та відкриту комунікацію між різними рівнями управління. Таким чином, європейська модель менеджменту представлена сукупністю різних національних моделей.

Європейська модель управління демонструє, що ефективне управління персоналом може відігравати важливу роль у досягненні успіху організації, а також у підвищенні задоволеності та мотивації працівників. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці [1].

Модель управління персоналом у Франції. У цілому, французька модель управління персоналом є однією з найбільш захищених та регульованих в Європі. Вона забезпечує високий рівень соціального захисту працівників та регулює трудові відносини на законодавчому рівні. Однак, її впровадження може бути складним та вимагати додаткових ресурсів на виконання бюрократичних процедур та дотримання вимог.

Французька модель управління персоналом має кілька характеристик, які відрізняють її від інших моделей:

1. Сильний соціальний захист працівників. Французька модель включає в себе високі стандарти заробітної плати та робочого часу, страхування на випадок безробіття, медичне страхування та пенсійну систему, тому це робить французьких працівників одними з найкраще захищених у Європі.

2. Законодавче регулювання трудових відносин. Французька модель передбачає суворе законодавче регулювання трудових відносин, що захищає права працівників та стимулює компанії до дотримання високих стандартів.

3. Централізований підхід до управління персоналом. Це передбачає наявність стандартів та процедур, що повинні бути дотримані всіма компаніями.

4. Велика увага приділяється колективній взаємодії та співпраці. Французька модель управління персоналом ставить більший акцент на колективну взаємодію та співпрацю, ніж на індивідуальні досягнення.

5. Стабільність зайнятості. У Франції існує висока стабільність зайнятості, що передбачає, що працівники можуть розраховувати на постійну роботу та дохід.

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва [3].

Заробітна плата нараховується за двома принципами: індивідуалізації (мають місце кваліфікація, якість виконання роботи, мобільність) та індексації (враховується вартість життя, тобто, індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками) [4].

Французька модель управління персоналом також має свої недоліки, такі як:

- Високі витрати на заробітну плату та соціальні виплати. Французькі компанії зазвичай сплачують високі заробітні плати, що може становити проблему для менших підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами. Крім того, система соціального забезпечення вимагає від компаній високих внесків.

- Строге законодавство про працю. У Франції існує складна система законів, що регулюють працю, зокрема, щодо годин роботи, відпусток, звільнень та інших аспектів. Це може бути складним для підприємств, які знаходяться в пошуку гнучкості та швидкості реагування на змінні ринкові умови.

- Недостатнє стимулювання працівників. Французька модель управління персоналом зазвичай не передбачає великої кількості індивідуальних стимулів та бонусів, що може знизити мотивацію працівників.

- Бюрократичність. Французька модель управління персоналом може бути бюрократичною та заплутаною, що може ускладнювати процеси прийняття рішень та впровадження нових проектів.

Однак, не зважаючи на всі недоліки, французька модель управління персоналом демонструє високу ефективність в управлінні людськими ресурсами. Вона дозволяє створити ефективну систему розвитку працівників, яка сприяє підвищенню їх продуктивності та мотивації. Крім того, соціальний

захист працівників сприяє зниженню текучості кадрів, що дозволяє компаніям зекономити кошти на пошуку та навчанні нових співробітників.

Модель управління персоналом у Німеччині. Німецька модель управління персоналом відрізняється від французької тим, що вона більш орієнтована на промисловість і має більш традиційний підхід до управління персоналом.

Основні характеристики німецької моделі управління персоналом:

1. Колективні договори. Особливістю німецької моделі є те, що вона ставить на перший план соціальний діалог між роботодавцями та співробітниками. У Німеччині діє дуже розвинута система соціального партнерства, яка забезпечує залучення представників співробітників до процесів управління підприємством.

2. Кар'єрний розвиток. Німецька модель управління персоналом сприяє розвитку кар'єри працівників у межах компанії. Це досягається через постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що забезпечується компаніями.

3. Соціальний захист. У німецької моделі діє система соціального захисту працівників, яка включає в себе оплачувані відпустки, страхування від нещасних випадків на виробництві та інші соціальні пільги.

4. Довготривала зайнятість. У Німеччині високий рівень стабільності на ринку праці. Це пов'язано з довготривалими договорами про працю та гарантіями зайнятості для працівників.

5. Гнучкість. Німецька модель має гнучкий підхід до робочого часу та режиму праці. Наприклад, можливість часткової зайнятості для батьків, що дозволяє їм бути присутніми у вихованні дітей.

6. Жорстка система оплати. В Німеччині існує жорстка система оплати, що базується на здобутках та здібностях працівника. Німецькі управлінці одночасно з роботою по отриманню максимального прибутку встигають розвивати виробництво, проводити дослідницькі та досвідчені роботи, займатися навчанням і підготовкою співробітників. Всі ці зусилля забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції [5].

В німецькій моделі управління персоналом існують такі недоліки:

- Складність процесу прийняття рішень в компаніях. Багато питань вирішуються на рівні колективних домовленостей, що може затягнути процеси прийняття рішень і затримати впровадження нових ідей та проектів.

- Існує певний рівень стереотипів та консерватизму, який може ставити під загрозу інноваційність і конкурентоспроможність компаній в міжнародному ринку.

Німецька модель мотивації праці виходить із того, що в центрі уваги держави та фірми перебуває людина з її інтересами як вільна особа, що водночас визнає свою відповідальність перед суспільством, тобто розуміє інтереси суспільства і чітко визначає своє місце у виробництві та суспільстві.

Соціальна справедливість і солідарність – помітні риси соціально ринкової економіки Німеччини [1].

Модель управління персоналом у Фінляндії. Ця модель характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, прозорістю та партнерством між роботодавцями та працівниками. Фінські компанії ставлять перед собою завдання створення безпечних та здорових робочих умов, підтримки розвитку своїх працівників та підвищення їхньої продуктивності. Управління здійснюється через донесення до кожного працівника розуміння того, який вклад він робить у досягнення загальних цілей організації. В протилежному випадку праця персоналу буде малопродуктивною через відсутність самомотивації і бачення того, як робота працівника сприяє досягненню обраних цілей [2].

Фінська модель управління персоналом має кілька особливостей:

1. Соціальний діалог. Фінляндія має традицію соціального діалогу, який включає в себе представників роботодавців, профспілкових організацій та уряду. Це дозволяє вирішувати соціально-економічні питання взаємодією між всіма зацікавленими сторонами.

2. Спеціалізовані професії. Фінляндія має високо кваліфіковану робочу силу, зокрема в спеціалізованих професіях, таких як інженерія, інформаційні технології та дизайн. Це дозволяє компаніям високого технологічного рівня використовувати відповідну експертизу для розв'язання складних завдань.

3. Наголос на розвитку. У фінській моделі управління ставиться наголос на постійний розвиток робочої сили, що дозволяє компаніям зберігати конкурентну перевагу. Компанії сприяють розвитку своїх працівників шляхом надання навчальних курсів та інших форм навчання.

4. Рівність. В Фінляндії переважає високий рівень рівності серед робочої сили, що проявляється у більшості галузей. Це забезпечує відсутність дискримінації та сприяє створенню сприятливого середовища для всіх працівників.

5. Гнучкість. Фінляндійські компанії зазвичай демонструють гнучкість у відносинах з працівниками. Фінська модель мотивації працівників характерна важливістю профспілок, та галузевими договорами. Крім цього, в країні використовують PFP – програму матеріального стимулювання праці, яка включає грошові виплати за виконання встановлених перед працівником цілей; програму розподілу прибутку (отримання певного відсотку від прибутку підприємства); спеціальні індивідуальні винагороди (премії за володіння навичками, за відданість підприємству) тощо [6].

Існують також недоліки фінської моделі управління персоналом: - Високі витрати на навчання. Оскільки працівники вважаються ключовим ресурсом у фінській моделі управління персоналом, компанії інвестують значні кошти у їхнє навчання та розвиток.

Це може бути фінансово трудомістким та не завжди виправданим, особливо для невеликих компаній.

- Не завжди гнучкий графік роботи. У Фінляндії працюють строго певну кількість годин на тиждень, і графік роботи може бути жорстоко регульованим. Це може бути незручним для працівників, які хотіли б мати більше гнучкості у своєму графіку.

- Низька конкурентоспроможність зарплат. У деяких галузях зарплати у Фінляндії можуть бути нижчими, ніж в інших країнах, що може призвести до труднощів у залученні талановитих та кваліфікованих працівників. У порівнянні з французькою та німецькою моделями управління персоналом, які більш орієнтовані на ієрархічну структуру та формалізовані правила, фінська модель має більш рівний підхід та більш демократичний характер. Висновки з цього дослідження.

Висновки з цього дослідження. Отже, дослідження теми показало, що кожна з цих трьох країн має свою унікальну модель управління персоналом, що кожна модель управління має свої переваги та недоліки, а також базується на своїх власних культурних, економічних та соціальних умовах. Загалом, європейська модель управління персоналом має значні переваги, такі як соціальний захист працівників, взаємодію між керівником та працівниками та професійний розвиток. Проаналізувавши ці моделі, можна допомогти підприємствам та організаціям впроваджувати ефективну систему управління персоналом, що враховує особливості країни та організації та забезпечує успіх на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Білопуп А.А., Малік Л.М. Сучасні моделі управління персоналом підприємства. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
2. Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/2410/1/Vasuta_Tezy.pdf
3. Дороніна О.А. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/12146>
4. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. URL: <http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/22-kvasha-o-s-svitovi-modeli-motivatsiji-pratsi-na-pidpriemstvakh-uroki-dlya-ukrajini>
5. Модель композиту менеджменту: теоретичні засади та особливості формування / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Проблеми науки. 2012. № 5. С. 24-31. .
6. Сучасна парадигма публічного управління : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 12 листопада 2020 р. Львів, 2020. 545 с.

Тимофєєва Аліна
студентка групи 23 МО
Науковий керівник – Сташкевич О.О.

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ КРАЇН

Розглянули та проаналізували характеристику менеджерів різних країн. Виділили якості успішної роботи менеджера в різних країнах. Виділили проблеми менеджерів Японії, США та Південно-Східної Азії. Визначили основні завдання менеджерів для ефективності управлінської роботи.

Ключові слова: *характеристики менеджерів, менеджери Японії, менеджери США, менеджери Південно-Східної Азії, успішна робота, змагання, ієрархія, довіра, національні різниці.*

In the scientific article We reviewed and analyzed the characteristics of managers from different countries. The qualities of a successful manager's work in different countries were highlighted. The problems of managers in Japan, the USA and Southeast Asia were highlighted. The main tasks of managers for the effectiveness of managerial work have been determined.

Key words: *characteristics of managers, Japanese managers, US managers, Southeast Asian managers, successful work, competition, hierarchy, trust, national differences.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблема менеджерів у Японії полягає в тому, що управління має свої унікальні особливості, які відрізняються від заходу та інших країн Східної Азії. Японські менеджери часто вважаються висококваліфікованими та дисциплінованими, однак, існують проблеми, що можуть виникнути в контексті японської культури та економіки [2, 283].

Одна з головних проблем полягає в тому, що японські компанії традиційно встановлюють дуже високі стандарти на ринку, що вимагає великих інвестицій у дослідження та розробку нових продуктів та технологій. Такі витрати можуть затягувати процеси прийняття рішень та знижувати швидкість розвитку компанії, що може бути не вигідним в динамічному світі бізнесу. Крім того, японська корпоративна культура може бути дуже ієрархічною, з великою кількістю підлеглих під одного керівника, що може призвести до повільного прийняття рішень та розповсюдження інформації [1].

Постановка проблеми для менеджерів у США може бути досить широкою, оскільки існує багато різних сфер діяльності та видів менеджменту. Однак, можна виділити кілька загальних проблем, з якими зіштовхуються менеджери в США: у США величезна конкуренція між компаніями та бізнесами, що вимагає від менеджерів постійного аналізу та підвищення ефективності діяльності;

високі темпи технологічного прогресу можуть ставити менеджерів у складну ситуацію, якщо вони не можуть встигати за швидкими, змінними трендами та інноваціями; залучення та управління талановитими й кваліфікованими працівниками є важливим завданням для менеджерів. Однак, у США часто виникає проблема з недостатнім забезпеченням робочих місць для громадян, що може ставити менеджерів у незручне положення [3].

Постановка проблем для менеджерів в Південно-Східній Азії також може бути досить широкою, оскільки цей регіон складається з різних країн з різними культурними, економічними характеристиками. Однак, можна виділити кілька загальних проблем, з якими зіштовхуються менеджери в Південно-Східній Азії: різниці в культурі та традиціях між країнами можуть створювати складнощі для менеджерів, які працюють в міжнародних компаніях; залучення та управління кваліфікованими працівниками може бути складною задачею в деяких країнах Південно-Східної Азії, де може бути обмежений доступ до висококваліфікованої робочої сили.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження та публікації про менеджерів в Японії зосереджуються на декількох основних темах: деякі дослідження зосереджуються на вивченні культурних різниць між Японією та іншими країнами та їх впливу на управління та бізнес-практики. Наприклад, дослідження показують, що в Японії значно важливіше, ніж у більшості західних країн, зберігати групову гармонію та уникати конфліктів, що може впливати на рішення, прийняті менеджерами; деякі дослідження досліджують питання та управління кваліфікованою робочою силою в Японії, особливо в світлі викликів, пов'язаних з демографічним спадом та зменшенням робочої сили. Одним з рішень, яке вивчається, є залучення жінок та іноземних працівників в японський бізнес.

Останні дослідження та публікації про менеджерів в США зосереджуються темі технології та інновації - дослідження зосереджуються на вивченні технологічних та інноваційних рішень, які дозволяють компаніям досягати конкурентної переваги та збільшувати ефективність управління; лідерство - більшість досліджень зосереджується на лідерстві та розвитку лідерських якостей у менеджерів. Дослідження можуть включати в себе вивчення різних типів лідерства, таких як трансформаційне, автократичне та демократичне, та їх вплив на ефективність управління та задоволення працівників.

Останні дослідження та публікації про менеджерів у Пд-сх Азії (Сінгапур, Малайзія, Індонезія, Філіппіни, Таїланд) зосереджуються на декількох основних темах: культурні різниці, наприклад, вивчення культурних різниць може допомогти менеджерам зрозуміти місцеві традиції та норми, що можуть впливати на їхню роботу та взаємодії з місцевими колегами та клієнтами; розвиток кадрового потенціалу - наприклад, дослідження можуть досліджувати різні методи залучення та управління талантами, розвитку навичок та знань, що потрібні для успішної роботи в країні.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний успіх японської економіки та бізнес-культури, менеджери в Японії стикаються з деякими невіршеними проблемами, серед яких: рівень конкурентоспроможності, в останні роки японські компанії стикаються зі зростаючою конкуренцією на міжнародному ринку. Це приводить до необхідності в постійному вдосконаленні продуктів, а також використанні новітніх технологій. Проблеми з розмаїттям: якщо порівняти японські компанії з американськими або європейськими, можна помітити, що у них недостатньо різноманіття у складі працівників. Зазвичай компанії наймають людей тільки з Японії, що може заважати розвитку креативності в компанії.

Загалом, менеджмент в США є досить розвиненим і стабільним сектором економіки, однак, як і в будь-якій іншій країні, він може зіткнутися з різноманітними викликами і проблемами. Деякі з найбільш поширених проблем, з якими можуть зіткнутися менеджери в США, включають в себе: недостатнє керівництво - деякі менеджери можуть мати обмежені навички та знання, необхідні для керівництва підлеглими. Технологічні зміни - менеджери повинні відстежувати технологічні зміни та адаптуватися до них, щоб не відставати від конкурентів.

Однією з загальних тем, що можуть ставити перед менеджерами в Південно-Східній Азії, є культурні різниці та специфіка місцевого ринку праці. Наприклад, законодавство та регуляторні вимоги, які можуть бути досить складними та змінними в різних країнах; розвиток відносин з місцевими партнерами та постачальниками; забезпечення високої якості продуктів та послуг, щоб задовольняти потреби місцевих клієнтів; розвиток та збереження талановитих працівників, здатних працювати в міжкультурному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завдання менеджерів у Японії полягає в забезпеченні високої якості продукції та послуг, яка відповідає потребам клієнтів та вимогам ринку. Окрім того, менеджери повинні керувати ефективними та ефективними бізнес-процесами, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та максимальний прибуток для компанії.

Одним із головних завдань менеджерів у Японії є забезпечення високої якості продукції. Це досягається шляхом ретельного контролю якості на кожному етапі виробництва, від початкового проектування до фінального контролю перед відправкою товару.

Якість є ключовим чинником успіху японських компаній на світовому ринку, і менеджери відіграють важливу роль у забезпеченні цієї якості.

Менеджери у США стикаються з багатьма викликами та завданнями, пов'язаними з керуванням бізнесом в одній з найбільших економік світу. " При цьому, з одного боку, вони мають доступ до великого ринку та потужних технологій, а з іншого - змушені боротися зі зростаючою конкуренцією та

змiнами в глобальному економічному середовищі. Одним з найбільших завдань, що стоїть перед менеджерами у США, є збереження та зміцнення конкурентоспроможності компанії [4, 207].

Завдання менеджерів в Пд-Сх Азії полягає в ефективному керуванні бізнес-процесами та забезпеченні стійкого розвитку компанії в умовах глобалізації та постійної зміни економічних та політичних умов регіону. Зокрема, менеджери повинні вирішувати наступні завдання: аналізувати ринок та конкурентну ситуацію для виявлення нових можливостей та стратегій розвитку компанії; розробляти та впроваджувати ефективні системи управління бізнес-процесами з метою підвищення ефективності та оптимізації витрат; забезпечувати високу якість продукту чи послуги та задоволеність клієнтів; впроваджувати нові технології та інноваційні рішення з метою покращення конкурентоспроможності компанії; дотримуватись вимог законодавства та етичних стандартів у своїй діяльності. У зв'язку зі складністю регіональних умов та різноманітністю культурних та інших особливостей, менеджери в Пд-Сх Азії повинні бути володіти не лише професійними знаннями та навичками, але й мати глибоке розуміння та повагу до місцевих традицій та культур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження характеристик менеджерів країн Японії, США, Пд-Сх Азії відображає різні аспекти управління в цих регіонах та виявляє особливості, що впливають на рішення менеджерів у кожній з країн. У Японії, наприклад, менеджери відзначають високу культуру співпраці та дотримання традиційних взаємовідносин. Основними цілями управління є забезпечення стійкого розвитку компанії та збільшення задоволеності клієнтів. Важливою рисою японських менеджерів є емоційна невиразність, що відображає культуру стриманості та обережності.

У США менеджери акцентують увагу на ефективності та прибутковості компаній [3, 115-119]. Вони активно використовують маркетингові стратегії та продажі, дотримуючись девізу «час - гроші». Також вони прагнуть до інновацій та постійної модернізації бізнес-процесів, щоб забезпечити конкурентоспроможність компаній.

У Пд-Сх Азії менеджери зустрічаються зі складними викликами, пов'язаними зі зміною економічних та політичних умов. Основною ціллю управління є забезпечення стабільності та розвитку компаній в умовах високої конкуренції. Важливими рисами менеджерів в Пд-Сх Азії є міжкультурна комунікація та лідерство, які дозволяють успішно працювати з командою співробітників з різних країн та культур.

Загалом, картинка дослідження характеристик менеджерів в країнах Японії, США та Пд-Сх Азії відображає відмінності в підходах до управління та взаємодії зі співробітниками. Одним з ключових факторів, що впливають на характеристики менеджерів в цих країнах, є культурні особливості. В Японії, наприклад, більшість менеджерів дотримується концепції «каїзен» (постійного поліпшення), що позначається на їхніх стратегіях управління. У США,

натомість, менеджери зазвичай зосереджені на збільшенні прибутковості компаній та підвищенні ефективності роботи. У Пд-Сх Азії, де багато країн мають велику кількість етнічних груп, менеджери намагаються розвивати міжкультурні навички, щоб успішно працювати зі співробітниками з різних культур та забезпечити підтримку взаєморозуміння та співпраці.

Висновки з цього дослідження. Дослідження характеристик менеджерів країн Японії, США та Північно-Східної Азії дуже вирізняються кількома пунктами, а саме: культурна різниця між країнами суттєво впливають на стиль управління та підхід до роботи менеджерів. Японські менеджери, зазвичай, відрізняються високим рівнем дисципліни, консервативним підходом до ризику та підкресленням колективізму, на томість менеджери з США, часто мають більш індивідуалістичний підхід до управління та більш схильні до ризику. Підхід до робочого часу та комунікації може бути різним у кожній країні. Наприклад, у Японії зазвичай підкреслюється важливість напруженої роботи та формальної комунікації. Південно-Східна Азія може мати більш різноманітний підхід до управління залежно від країни. Наприклад, менеджери з Китаю можуть мати більш ієрархічний підхід до управління, тоді як менеджери з Південної Кореї можуть мати більш колективний підхід. У цілому, дослідження характеристик менеджерів країн Японії, США та Південно-Східної Азії дає можливість зрозуміти, як різні культури впливають на управління та ділові відносини в цих країнах. Це може бути корисним для бізнесу, який має міжнародний контекст і потребує розуміння культурних особливостей. Хоча менеджери країн Японії, США та Південно-Східної Азії мають свої відмінності в характеристиках, але є й деякі схожості. У всіх трьох країнах значна увага приділяється дисципліні та професійному підходу до роботи, також управління в цих країнах, в цілому, ґрунтується на раціональному підході та розумінні ефективності бізнес-процесів. У кожній з цих країн важливими факторами успіху в бізнесі є творчість, інноваційність та здатність до адаптації до змін, управління людськими ресурсами є важливою складовою успіху в бізнесі. Також звичайно у всіх трьох країнах наявна висока зайнятість та стресостійкість на роботі [5].

Отже, можна зробити висновок, що хоча країни мають свої унікальні характеристики в управлінні та стилі менеджменту, проте існують деякі спільні риси в підходах та цінностях, які визначають успіх у бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Освіта.ua URL: <http://osvita.dream.net.ua/vnz/reports/management/15419/>
2. Палінчак Вероніка Миколаївна Американський стиль менеджменту. Науковий Вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота» 2017. Випуск 1 (40). С. 207-209.

3. Порівняльна характеристика японського і американського підходів до менеджменту. URL:

<https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1523>

4. Специфіка підготовки економістів і менеджерів у США та Польщі: Навчальний посібник / М. М. Палінчак, Н. І. Шетеля, О. М. Табанюхова, М. П. Тимчик, В. В. Гжещук, В. М. Палінчак. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2021. С. 115-119.

5. Шкурат М. Є. Використання «Японської моделі» управління персоналом в ТНК, Економіка і організація управління № 2 (22), 2016. С. 29-35

Трикоз Анастасія
студентка групи 10ММОЗ
Науковий керівник – проф. Крохмаль Н.В.

ПРОЄКТУВАННЯ МОБІЛЬНОГО САЛОНУ КРАСИ «BEAUTY-BUS»

У статті проаналізовано сучасні тенденції на ринку б'юті-індустрії України, визначено фактори, які впливають на його формування та динаміку. Запропоновано концепцію сучасного мобільного салону краси «Beauty-bus», обґрунтовано його актуальність для українського споживача та визначено його основні переваги, порівняно із конкурентами. Представлено специфіку його діяльності та перспективи розвитку.

***Ключові слова:** ринок, б'юті-індустрія, мобільний салон краси, послуги, споживач.*

The article analyzes current trends in the market of the beauty industry of Ukraine, identifies factors that influence its formation and dynamics. The concept of a modern mobile beauty salon "Beauty-bus" is proposed, its relevance for the Ukrainian consumer is substantiated, and its main advantages compared to competitors are determined. The specifics of its activity and development prospects are presented.

***Keywords:** market, beauty industry, mobile beauty salon, costumer.*

Постановка проблеми. Останні роки (2020–2023 рр.) стали справжнім викликом для всього світу, а для України особливо. Карантинні обмеження, введені навесні 2020 року через пандемію COVID-19 призвели до значних збитків в усіх галузях економіки. Особливих втрат зазнав сектор надання послуг та роботи з людьми.

Б'юті-ринок в усьому світі та, зокрема, в Україні, зазнав значних втрат. Через локдаун фахівці б'юті-ринку України «могли займатися тільки підвищенням кваліфікації і намагатися зберегти лояльність клієнтів шляхом

онлайн консультування» [5]. При значному зниженні рівня пропозиції на ринку, попит на відповідні послуги тільки зростав та стимулював шукати нові можливості задовольняти споживачів, при цьому не порушуючи заборонні норми.

2021 рік охарактеризувався певною стабілізацією ринку, адаптацією підприємців до нових реалій, розробкою нових рішень. «Моніторинг б'юті-ринку в Україні показав, що найбільш стійкими в умовах карантину були мережеві оператори з салонами повного циклу, тобто в яких клієнт міг отримати повний комплекс послуг по догляду: стрижка, манікюр, косметолог, масаж, солярій та ін. Найбільшу частку банкрутств на б'юті-ринку в Україні в 2020/2021 роках склали вузькоспеціалізовані моностудії» [5], які спеціалізуються на певній послугі.

Також можна відзначити, що відповіддю на ринкові тенденції стало підвищення мобільності майстрів, які почали надавати виїзні послуги.

2022 рік став новим викликом для українських підприємців. Війна в Україні спричинила катастрофічний вплив практично всі галузі економіки [1]. Підприємці стикнулись з новими, невідомими раніше, викликами. Бізнес мав терміново трансформуватися та адаптуватися до зовнішніх умов.

Війна призвела до руйнівних наслідки для економіки та знову спонукала до пошуку нових рішень. Б'юті-індустрія – одна з тих сфер, яка незважаючи ні на що, справляється з новими проблемами і продовжує розвиватися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти дослідження ринку, як економічного середовища, представлені у роботах зарубіжних та вітчизняних авторів. Серед зарубіжних авторів дану проблему досліджували: Пітер Р. Діксон, Котлер Ф., Лівіт Т. та ін. Серед вітчизняних авторів зокрема можна назвати Божкова В. В., Войчак А. В., Гаркавенко С. С., Герасимчук В. Г., Полторак В. А., Рогов Г. К., Старостіна А. О., Чумаченко М. Г. та ін. Дослідженням динаміки ринку та підприємництва в умовах війни присвячені наукові праці Бойчик І., Ватченка В. С., Шаранова Р. С. та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – на основі аналізу сучасного б'юті-ринку України розробити проєкт такого салону краси, який би максимально задовольняв запит споживача в умовах сучасних українських реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи сучасний б'юті-ринок України можна виокремити такі основні тенденції:

- дотримання карантинних обмежень: хоча карантинні обмеження значно скоротились, та вони не були відмінені остаточно;
- відтік майстрів з постраждалих регіонів України та з країни в цілому: переважна більшість майстрів б'юті-індустрії – це жінки, багато з яких були вимушені виїхати за кордон, або переїхати до західних регіонів країни;
- ризики військової загрози: так можна згадати ситуацію з блекаутом восени 2022 року, яка змусила підприємців нести додаткові витрати на

забезпечення електропостачання у зв'язку з руйнацією української інфраструктури; регулярні повітряні тривоги та загроза ракетних атак;

- перебої із постачанням імпортованих товарів для надання б'юти-послуг, ускладнення доставки та логістики, необхідність шукати нових постачальників;

- зниження платоспроможності клієнтів із зберіганням запиту на якісні послуги б'юти-сфери;

- зменшення фактичної кількості споживачів: оскільки основними клієнтами в сфері б'юти-індустрії є жінки, то їх виїзд за кордон значно вплинув на структуру б'юти-ринку в Україні.

Розглядаючи географічний показник ринку салонів краси України варто зазначити, що на частку Києва та Київської області припадає 45% всього ринку [5]. Для нас це важливий показник, оскільки саме в Києві ми плануємо реалізувати наш проєкт. Такий високий показник свідчить про дуже високий рівень конкуренції. Отже нам необхідно сформувані такі конкурентні переваги, які дозволять нам бути конкурентоспроможними на рівні з лідерами ринку.

Працюючи в сфері послуг головне визначити – яку потребу клієнта необхідно задовольнити. Окрім прагнення отримання якісної послуги в приємній обстановці можемо визначити наступні:

- економія часу для зайнятої людини;
- складність виділити час на дорогу до найближчого салону краси;
- неможливість на довго розлучитись із дитиною для матерів;
- небажання запрошувати незнайомих майстрів до себе додому.

Варто відзначити, що сьогодні на б'юти-ринку України широко представлена послуга виїзних майстрів – таких, що приїжджають до клієнта. Ця послуга надається як салонами краси, так і індивідуальними майстрами. Та очевидно, що їх формат не задовольняє визначені вище потреби споживачів.

Також формуючи концепцію салону краси, необхідно визначити цільову аудиторію. Послуги в сфері краси сьогодні актуальні як для жінок, так і для чоловіків. Варто відмітити, що за останні роки попит на послуги салонів краси серед чоловіків значно зріс, чим також розширив очікування споживачів щодо асортименту в сфері б'юти-індустрії. Варто також відзначити актуальність послуг і для дитячої аудиторії, та зазвичай цей сегмент складає мінімальну споживацьку частку.

Усі ці тенденції спонукають нас до розробки салону краси нового типу, а саме мобільного салону краси. Нами була обрана назва «Beauty-bus» («Б'юти бас»), оскільки ця назва буквально відображає сутність нашого проєкту. Відповідно до Національного класифікатора видів економічної діяльності діяльність мобільного салону краси «Beauty-bus» відноситься до класу 96.02 – «надання послуг перукарнями та салонами краси» [4].

Мобільний салон краси «Beauty-bus» представляє собою невеликий автобус, який має все необхідне оснащення для надання повного комплексу послуг сфери краси для жінок та чоловіків. У нас працюватимуть майстри-

перукарі, майстри манікюру та педикюру, майстер-бровіст, барбер, косметолог, масажист та візажист. Специфікою роботи салону є те, що не клієнт приїжджає до салону, а салон – до клієнта.

Так можемо виділити основні напрямки роботи мобільного салону краси «Beauty-bus»:

- обслуговування індивідуальних клієнтів;
- обслуговування колективних замовлень;
- обслуговування корпоративних клієнтів;
- участь у заходах на відкритому повітрі.

Розглянемо ці напрямки докладніше.

Обслуговування індивідуальних клієнтів передбачає можливість замовлення клієнтом виїзду мобільного салону краси «Beauty-bus» за визначеною адресою. В залежності від запиту замовника ми індивідуально формуємо команду майстрів. Також в цьому форматі ми пропонуємо експрес-програми, які є актуальними, коли клієнт обмежений у часі або потребує послугу терміново. Варто зазначити, що мобільний салон краси «Beauty-bus» також може здійснювати функцію таксі – тобто відвозити клієнта за необхідною адресою, при цьому надаючи замовлені клієнтом послуги.

Обслуговування колективних замовлень представляє собою замовлення двох та більше осіб із виїздом на одну адресу. За необхідності в салоні одночасно можуть обслуговуватись до 3х осіб за умови паралельного надання різних послуг. Також до цієї групи можна віднести весільні замовлення, роботу із творчими колективами тощо.

Обслуговування корпоративних клієнтів передбачає замовлення мобільного салону краси «Beauty-bus» компаніями для своїх працівників у тому числі на заходи team-building'у та корпоративи. Виїзний формат надання послуг дає можливість підготуватись до заходу, не відлучаючись від робочого місця.

Участь у заходах на відкритому повітрі. Тут мова йде про участь у різних фестивалях, ярмарках, концертах, культурних заходах. Мобільний формат салону «Beauty-bus» дозволяє розгорнути свою діяльність у будь-яких польових умовах. Оскільки автобус оснащений всім необхідним забезпеченням, то він не має жодних обмежень для надання якісних послуг не залежно від зовнішніх умов.

Як будь-який бізнес, мобільний салон краси «Beauty-bus» має бути зареєстрований відповідно до законодавства України, також потребує отримання відповідних дозволів для ведення цього виду діяльності [2; 3].

Важлива складова успішності роботи салону краси – це кваліфіковані кадри. Функціонування мобільного салону краси «Beauty-bus» передбачає постійну роботу спеціалістів, а також можливість найму за договором підряду, оскільки колектив майстрів формується під кожний окремий запит. Варто відзначити, що всі майстри салону обов'язково повинні мати діючу санітарну книжку.

Окремої уваги варто приділити маркетингу та рекламі. Б'юті-індустрія є дуже динамічним середовищем, щодня в сфері краси з'являються новинки. Аби бути в тренді, необхідно постійно відслідковувати та аналізувати ці тенденції.

Для просування мобільного салону краси «Beauty-bus» необхідно:

- розробити корпоративний стиль салону: це допоможе створити впізнаваний бренд. Цей стиль має бути реалізований у оснащенні салону автобусу, відображений у формі та аксесуарах майстрів, також має бути брендований сам автобус – аби його одразу впізнавали оточуючі;

- сайт-візитівка: сьогодні напевно неможливо вести бізнес, не маючи свого сайту, на якому буде доступна вся необхідна клієнтам інформація: починаючи від переліку послуг із зазначенням цін, та закінчуючи актуальними контактами;

- сторінки в соціальних мережах: сьогодні соціальні мережі є головними рушіями торгівлі, вони дають можливість візуалізувати вашу пропозицію, спонукають клієнтів зацікавитись вашим брендом;

- реклама у блогерів: сучасним ефективним інструментом просування бренду є замовлення реклами у інфлюєнсерів. Цей спосіб просування дає можливість познайомити з брендом одразу велику кількість потенційних клієнтів.

Окремої уваги потребує технічне оснащення автобусу, оскільки окрім виконання функції перевезення, він має виконувати функцію робочого залу салону краси. Відповідно він має бути забезпечений усіма необхідними ресурсами: електроживлення, вода, робочі зони майстрів, комфортні побутові умови для клієнта, санітарні умови тощо. Є два шляхи вирішення цього питання: пошук спеціалізованого автобусу, або переобладнання традиційного транспортного засобу. Для вибору необхідно зважити всі переваги та недоліки. В першу чергу це співвідношення ціна-якість. На українському ринку спеціалізовані автобуси представлені компанією MAN Truck & Bus Ukraine. Перевагою цього варіанту є висока якість внутрішнього обладнання автобусу. Втім недоліком є те, що ці автобуси вже йдуть із повною комплектацією, яка не в повній мірі відповідає нашим потребам в контексті реалізації проекту. Переобладнання ж традиційного транспортного засобу дозволить втілити всі наші задуми, але є витратним та складним в реалізації.

Розраховуючи фінансову частину проекту важливо враховувати всі витрати, які супроводжують цей вид діяльності. З одного боку, такий формат роботи звільняє від щомісячної орендної плати за приміщення салону, з іншого боку необхідно враховувати витрати на паливе та обслуговування автобусу. Всі інші витрати будуть типовими для діяльності такого типу.

Висновки дослідження. Аналізуючи українські реалії можна констатувати, що підприємництво та ведення активної господарської діяльності сьогодні важливе як ніколи. Коли країна відстоює свою незалежність та суверенітет, підприємці мають відроджувати економіку для подальшої

відбудови нашої держави. Впровадження нових проєктів сьогодні є складним та ризикованим, але за умови раціонального аналізу та розрахунку можливо досягти успіху навіть із найсміливішими ідеями.

Проєкт мобільного салону краси є новим для України. Та події останніх років лише підкреслили його актуальність. Дослідження ринку показали, що існує запит на послуги такого типу. Відповідно впровадивши цей проєкт ми зможемо забезпечити пропозицію.

Список використаних джерел:

1. Бойчик І. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45806/Ірина2%0Бойчик.pdf>
2. Державні санітарні правила та норми для перукарень різних типів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va022282-99#Text>
3. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>
4. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
5. Ринок індустрії краси (аналіз beauty ринку) в Україні – Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-industrii-krasoty-analiz-beauty-rynka-v-ukraine-pro-consulting>
6. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі? 15.04.2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>

Яхонтова Аліна

Студентка 44 МОлуб

Науковий керівник - Сташкевич О. О.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ

Здійснено аналіз логістичної діяльності підприємства. Розроблено рекомендації щодо можливих перетворень логістичних процесів для подальшого сталого розвитку підприємства загалом. Визначено сутність та особливості розвитку логістичної діяльності підприємств. Проведено аналіз напрямів оптимізації функціонування логістичної системи для підприємства.

Ключові слова: логістика, підприємство, ефективність, логістична діяльність, управління підприємством

An analysis of the logistics activity of the enterprise was carried out. Recommendations on possible transformations of logistics processes for further sustainable development of the enterprise as a whole have been developed. The

essence and peculiarities of the development of logistics activities of enterprises are defined. An analysis of directions for optimizing the functioning of the logistics system for the enterprise was carried out.

Keywords: *logistics, enterprise, efficiency, logistics activity, enterprise management*

Вступ та постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах, де щодня посилюються умови конкурентної боротьби, неможлива діяльність підприємства без створення чіткої системи взаємодії із зовнішнім середовищем та оптимізації існуючої логістичної системи підприємства для задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку підприємства.

Логістика як наука пройшла довгий шлях становлення та розвитку. З давніх-давен логістика на своєму шляху мала різні сфери застосування та зміст. Слово «логістика» має грецьке походження і означало «мистецтво розрахунків, мистецтво міркування». У Стародавньому Римі логістика мала на меті правила розподілу продуктів. Надалі логістика застосовувалася у військовій сфері.

Початок розвитку логістики як напряму підвищення ефективності діяльності підприємств та зниження витрат посідає кінець 90-х. До того часу у вітчизняній практиці господарювання застосовувалися лише окремі елементи логістики, внаслідок чого більшість підприємств мали удвічі більше витрат.

Для українських організацій управління підприємством як системою в складних умовах сучасного бізнесу має особливе значення, оскільки зміна ситуації в країні, поступове освоєння нового економічного порядку змушують усе більшу кількість підприємців і логістів усвідомлювати необхідність досягнення не тільки сьогочасних (одержання негайного прибутку), а й довгострокових цілей. Залежно від того, на якому етапі розвитку підприємство знаходиться на даний момент, для нього можуть бути запропоновані заходи з оптимізації як системи у цілому, так і окремих її ланок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами логістики та логістичної діяльності займалися М. Григрак, А. Кальченко, Є. Крикавський, Р. Ларіна, Ю. Пономарьова, В. Сергеев, О. Тридід, Н. Чухрай та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Логістика має велике значення для стабільної роботи підприємства, підвищення ефективності, забезпечення конкурентоспроможності та зниження витрат. хоча даний науковий напрям налічує достатню кількість робіт та досліджень вчених, питання подальшого розвитку логістики залишається актуальним, особливо в умовах нестабільного середовища нашої країни.

Формування цілей статті є дослідження сучасного стану логістики України та перспектив її розвитку.

Виклад основного матеріалу. Логістика в Україні є досить новою сферою діяльності підприємства, тому вона має цілком з'ясовні потреби як у

кваліфікованих спеціалістах, складських приміщеннях та якісних транспортних перевозок, так і дієвих методичних рекомендацій щодо організації.

Експерти прогнозують, що динаміка розвитку логістики в Україні зберігатиметься і в наступні кілька років.

Таким чином, основними стимулюючими чинниками розвитку ринку логістичних послуг в Україні сьогодні виступають такі:

- вигідне географічне положення;
- розвиток торгівлі;
- перевищення попиту над пропозицією;
- плани міжнародних логістичних операторів стосовно виходу на ринок України;
- короткий (по відношенню до Заходу) термін окупності об'єктів;
- низькі витрати (по відношенню до інших об'єктів нерухомості) будівництва;
- висока рентабельність бізнесу;
- велика ємність ринку;
- відсутність на ринку активної конкуренції, що зумовлено перевищенням попиту над пропозицією;
- розвиток в Україні потреби на логістичні послуги (усе більше учасників ринку вирішують віддавати питання доставки товарів у руки професійних логістів, аніж самостійно займатися доставкою товарів);
- вихід на ринок України міжнародних торгових операторів, що звикли користуватися логістичними послугами [1].

Серед основних причин, які зумовили розвиток логістики, науковці [1; 3; 8] виділяють найчастіше наступні:

- збільшення витрат на доставку продукції, наслідками чого стала енергетична криза та періодичне підвищення цін на продукти нафтової промисловості;
- зростання популярності постачання точнов-час;
- впровадження виробничих логістичних систем («КАНБАН», «худе виробництво», MRP, SCRP, ERP);
- розвиток інформаційних технологій, науково-технічний прогрес.

На основі досліджень [1; 8] зроблено висновок, що становлення логістики пройшло на своєму шляху п'ять етапів розвитку:

- 1) до XIV ст. до н.е. – I ст. н.е. – характеризувався рухом товарів, переміщення армій та планування маршрутів;
- 2) I ст. н.е. – XIX ст. н.е. – протягом даного періоду логістика розвивалася у військовому напрямку;
- 3) початок 1900 р. – сер. XX ст. – застосування логістики в економіці, розвиток транспортної логістики;

4) 50-ті – 80-ті рр. ХХ ст. – відбулося формування логістичного менеджменту, застосування логістичних систем;

5) з сер. 80-х рр. ХХ ст. – застосування методів управління матеріальними потоками.

У наш час логістика характеризується широтою функцій, вона забезпечує не тільки переміщення товарів, але й складування, доставку, залежить від наявної інфраструктури, набирає ще більшої важливості за рахунок нових напрямів розвитку ринку та способів доставки.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу та аналізу літературних праць, можна зробити власне визначення логістики. Отже, логістична діяльність – це система заходів, які пов'язані з формуванням збалансованого співвідношення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві, які проходять поетапний ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого споживача виробленої продукції.

До специфічних особливостей інформаційних потоків у логістичних системах належать [2]:

- наявність великої кількості елементів, які пов'язані між собою інформаційними каналами передачі даних;

- ієрархічна структура логістичної системи; наявність загальної мети управління для всієї системи та окремих елементів системи будь-якого рівня;

- функціонування підсистем усіх рівнів в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем;

- гнучкість структури й алгоритмів управління в підсистемах усіх рівнів.

Рух інформаційного потоку може бути як одночасно з матеріальним, так і випереджати або йти після нього. При цьому інформаційний потік може бути спрямований і в один бік із матеріальним, і назустріч йому. Прикладом зустрічного інформаційного потоку, який випереджає матеріальний, є інформація про замовлення, а попереднє повідомлення про майбутнє прибуття продукції – це інформаційний потік прямого напрямку.

Матеріальні потоки також класифікуються з урахуванням участі в процесі виробництва.

Внутрішні матеріальні потоки виникають у процесі провадження логістичних операцій у межах підприємства, зовнішні – утворюються у зовнішньому середовищі відносно підприємства.

Потік можна вважати масовим, якщо процес транспортування здійснюється не одиничним транспортним засобом, а групою – колоною машин, потягом. Великий матеріальний потік – це потік який утворюється під час транспортування кількома машинами, вагонами. Дрібні потоки не використовують повну вантажопідйомність транспортного засобу і потребують під час перевезення сполучення з іншими транспортними засобами.

Проведений аналіз поглядів вітчизняних науковців [2; 3; 6] дозволив виділити актуальні для сьогодення фактори, що впливають на розвиток логістики:

- зміна філософії ринку, перехід до ринку покупця;
- посилення процесів глобалізації;
- розвиток міжнародної торгівлі та зростання вантажопотоків;
- необхідність забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- прихід на ринок міжнародних корпорацій;
- впровадження міжнародних проектів та програм логістичного спрямування;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- створення вітчизняних логістичних підприємств;
- зростання дефіциту ресурсів. для розвитку логістики визначальне значення має логістична інфраструктура.

В сучасній економіці України логістична інфраструктура має безпосередній вплив на збільшення ВВП країни через розширення забезпечуючих видів діяльності, що пов'язано із забезпеченням вищої якості товарних потоків та здійснення залучення транзитних потоків, що проходять через країну, та використання сучасних транспортних, інформаційних, складських і комунікаційних систем, збільшення зайнятості населення. Тому для забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств, актуальним завданням є створення в Україні сучасної логістичної інфраструктури як інтегрованої та адаптованої системи.

Останніми роками широкої популярності в Україні набуло придбання товарів через маркетплейси та інтернет-магазини. даний спосіб здійснення покупок користується перевагою у населення, особливо в даний час, коли знизилась купівельна спроможність. Продавцям та магазинам не має необхідності витрачати кошти на оренду магазинів, на оплату електроенергії, зарплату працівникам, це і дає їм можливість пропонувати товари за нижчою ціною, аніж в аналогічних офлайн-магазинах.

Ще однією з переваг даного способу покупок є зручність в оплаті товарів на сайті через електронну систему платежів та зручна доставка до поштового відділення або за окрему плату «до дверей». Усе це зумовило розвиток мережі інтернет-магазинів та логістичних компаній.

Останнім часом серед населення зросла популярність здійснення замовлень товарів не тільки на вітчизняних майданчиках, але й в закордонних інтернет-магазинах.

Отримати інтернет-замовлення протягом години після здійснення покупки на сайті – це абсолютно реально в США та Європі. Враховуючи світові тренди, все нові послуги для e-commerce з'являються і в Україні. Кожного року вітчизняна електронна комерція демонструє зростання на рівні 35%, що

спонукає суміжні галузі пропонувати нові послуги для інтернет-бізнесу. Згідно дослідження Ukrainian E-commerceExpert, у клієнтському портфелі поштових компаній частка e-commerce, становить 60-70%. Про те, що український ринок e-commerce є найдинамічнішим, у Європі говорять дослідження European B2C E-CommerceReport 2016 [4].

Нещодавно на українському ринку почали говорити про відносно нову бізнес-послугу – фулфілмент – яка у світі набула популярності завдяки революційним рішенням у логістиці компанії «Amazon».

Фулфілмент включає повний комплекс операційно-складської обробки замовлень для інтернет-магазинів: прийом товарів від постачальників, зберігання на складі, комплектація і упаковка, відвантаження замовлень на доставку, доставка власним транспортом або контроль доставки поштовими компаніями, обробка повернень. Так, віддавши логістичні операції на аутсорсинг, інтернет-магазин зосереджується на просуванні свого продукту і продажах, а за обробку товарів і своєчасне виконання замовлення відповідає вже логістичний провайдер.

За даними інформаційного агентства «AllRetail», розвиток логістичного бізнесу в Україні стримує відсутність складів. Більшість складів в Україні побудовані ще в радянські часи або перепрофільовані під склади виробничі приміщення підприємств. Лише 10% складів в Україні відповідають вимогам класу «А» або «В», 50% – склади класу «д», 30% – класу «С», інші – зовсім не класифіковані. В середньому по Україні на 1000 осіб приходить менше 15 кв. м складських площ, що в 15-17 разів менше, ніж у Західній Європі [7].

Таким чином до факторів, які частково наведені в джерелах [7; 8; 10], що стримують розвиток логістики в Україні, можна віднести:

- проектування логістичних систем ускладнюється великою площею країни, недостатнім рівнем розвитку мережі автодоріг, відсутністю сучасних вантажних терміналів, високим рівнем зношування автомобільного, залізничного й іншого видів транспорту, а також все більше його моральне старіння;

- невелика кількість якісних сучасних складських комплексів з необхідним спеціалізованим устаткуванням, що відповідають світовим логістичним потребам;

- низький рівень впровадження систем зв'язку, через що в багатьох логістичних компаніях виникають складності з відстеженням логістичних ланцюжків і процесу транспортування вантажів по країні та за її межами;

- недосконалість вітчизняного законодавства та відсутність програм розвитку логістики, що стимулювало б до підвищення її ефективності;

- низька забезпеченість кадрами та недостатній рівень підвищення кваліфікації вже наявних спеціалістів; нестача спеціалістів, які володіють належним рівнем знань в сфері інформаційних технологій та мають практичні навички швидкого реагування в мінливих ринкових умовах;

- митні та тарифні бар'єри;
- незадовільні автомобільні шляхи та інфраструктура;
- відсутність коштів на придбання сучасних транспортних засобів, на придбання і установку систем моніторингу руху транспортних засобів;
- недосконалість організації бухгалтерського обліку на підприємствах, яким не враховуються витрати на логістику, як це здійснюється в країнах ЄС, в напрямку якого прямує Україна (для аналізу цих витрат підприємствам необхідно за власним бажанням та необхідністю окремо складати звіти);
- нестабільна економічна ситуація в країні, відсутність підтримки з боку держави, інфляція, корупція, бездіяльність політичних діячів та загальне зниження обсягів виробництва.

Серед перспектив розвитку логістики в Україні слід виділити інтеграцію організацій України у світову логістичну мережу, впровадження новітніх технологій та обладнання, застосування широкого спектру сучасних економічних інструментів у процесі управління логістикою, розвиток інтегрованої логістики, що дозволяє об'єднати зусилля керівництва підприємства, його структурних підрозділів та логістичних партнерів в управлінні матеріальними та супутніми потоками у повному логістичному ланцюгу «закупівля – розподіл – продаж».

Висновки з даного дослідження і перспективи. Розглянувши основи розвитку логістики, етапи історичного становлення логістики, міжнародний досвід та сучасний стан, можна зробити висновок, що в Україні наявні значні логістичні можливості, що пов'язано з місцем розташуванням та площею, яку займає країна, але розвиток логістики потребує посиленої уваги та інвестування в даний напрям. логістична інфраструктура в Україні потребує активного розвитку. Використовуючи логістичні можливості повною мірою, вітчизняні підприємства зможуть досягнути багатьох переваг: зниження витрат виробництва, ефективного управління запасами, якісного обслуговування клієнтів, гнучкого реагування на потреби ринку та наростити конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Бакаев О.О., Кутах О.П., Пономаренко л.А. Теоретичні засади логістики: Підручник. Т. 1. К.: Київ. ун-текономіки і технологій транспорту, 2003. 430 с.
2. Довженко О.О. Перспективи розвитку логістики на українських підприємствах [електронний ресурс] /О.О. довженко, О.С. Мельничук // економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2(6). – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/>.
3. Казанська О.О. Інформаційне забезпечення розвитку логістичної інфраструктури національної економіки /О.О. Казанська, А.С. Герашенков //

економічні науки. Серія «економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7(26). Частина 4. 2010. С. 156-171.

4. Логістика для e-commerce в Україні виходить на новий рівень [електронний ресурс] // За підтримки Zammler Group – 2017. П'ятниця, 19 травня. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/>.

5. Особливості ринку логістичних послуг в Україні [електронний ресурс]. – 2017. Понеділок, 9 жовтня. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/>.

6. Офіційний сайт державної служби статистики України [електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/.

7. Сумець О.М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : монографія / О.М. Сумець. харків: «друкарня Мадрид», 2015. 544 с.

8. Трактори-велетні, дрони-оприскувачі та багатотонні комбайни – виставка «Агро-2017» у розпалі [електронний ресурс]. – 2017. Субота, 10 червня. – Режим доступу: <https://gazeta.ua/>.

ЗМІСТ

<i>Бабій Дарина</i> НАЦІОНАЛЬНІ ШКОЛИ І ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ.....	3
<i>Байдич Карина</i> ЛІДЕРСТВО ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
<i>Буднікова Ліана</i> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЛОГІСТИЦІ.....	13
<i>Герасимчук Вікторія</i> СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ.....	21
<i>Головчанський Дмитро</i> МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-ЕТИКЕТ.....	26
<i>Данчук Артем</i> СУТНІСТЬ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ.....	32
<i>Ігнат'єва Анастасія</i> ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	40
<i>Калінчук Віталіна</i> ФОРМИ МОТИВУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	46
<i>Ковальчук Марина</i> ФОРМИ МОТИВУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	52
<i>Лисенко Марина</i> ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	61
<i>Озерчук Дар'я</i> ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА	66

- Омельчук Кіра*
**ПРОЄКТУВАННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО КОМПЛЕКСУ
НА ОСНОВІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 72**
- Павлюк Софія*
**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І
ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВАРІВ (НАДАННЯ ПОСЛУГ) 88**
- Нестеренко Богдана-Яна*
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ... 96
- Саченко Анастасія*
**ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ФРАНЦІЯ, НІМЕЧЧИНА, ФІНЛЯНДІЯ 101**
- Тимофєєва Аліна*
ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ КРАЇН 107
- Трикоз Анастасія*
ПРОЄКТУВАННЯ МОБІЛЬНОГО САЛОНУ КРАСИ «BEAUTY-BUS»... 112
- Яхонтова Аліна*
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ..... 117



Підписано до друку 22.06.2022 р. Формат 60x84/8.
Папір офісний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. др. арк. 22.4. Обл.-вид. арк. 12.8
Наклад 000 прим. Зам. № 210.
Віддруковано з оригіналів.

Видавництво Українського державного університету
імені М. Драгоманова. 01601, м. Київ-30, вул. Пирогова, 9
Свідоцтво про реєстрацію ДК № 1101 від 29.10.2002. (044) 234-75-87
Віддруковано в друкарні Українського державного університету
імені М. Драгоманова (044) 239-30-26