

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств



Київ – 2017

ЗМІСТ

ADMINISTRATIVE METHODS OF PUBLIC GOVERNANCE

Ivanova T.V., Doctor of Science Doctor of Science, Ostapchuk T.M., National Aviation University, Kyiv12

COMPARATIVE STUDY OF PUBLIC CSR POLICIES IN EUROPEAN COUNTRIES

Kharchyshyna O.V., Doctor of Science, Professor Pryshchepa N. P. PhD, Associate Professor National Aviation University, Kyiv15

CREATIVE MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

Krasniuk S.O. Senior Lecturer Kyiv National University of Technologies and Design.....17

STUDYING PARAMETERS AND CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF AIR ENTERPRISES' LEADERSHIP POTENTIAL

Lytvynenko L.L. PhD, Associate Professor, National Aviation University, Kyiv 19

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE

Mostenska T.L., Doctor of Science, Professor Nikoliuk A. I., student National Aviation University, Kyiv21

MARKETING ACTIVITIES OF AVIATION ENTERPRISES

Petrovska S.V., Ph. D. in Economics, Associate Professor Bereziuk M. O., student National Aviation University, Kyiv.. 24

MARKETING APPROACH TO DIFFERENTIATION OF FARE FOR PASSENGER CARRIAGE

Razumova K.M., Doctor of Science, Professor, Kyrylenko O.M., Ph. D. in Economics, Associate Professor, Novak V.O., Ph.D. in Economics, Professor, National Aviation University, Kyiv 26

ENSURING BUSINESS EXCELLENCE OF AIR ENTERPRISES THROUGH COMPETITIVE ADVANTAGES

Sergo Tepnadze, Doctor of Technical Sciences, Professor Rector of the Georgian Aviation University, Georgia 27

LEADERSHIP AND MANAGEMENT

Zarubinska I.B., Doctor of Science, Professor, Avramenko Daryna, student National Aviation University, Kyiv 29

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Білявський В.М. к.е.н, доцент, Богач К.В., студентка Національний авіаційний університет, м. Київ 31

КОРПОРАТИВНО-КАПІТАЛІЗОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА

Брезіцька О.В., викладач Коледж інформаційних технологій і землевпорядкування Національний авіаційний університет, м. Київ 34

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПРОГРЕСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Гращенко І.С., к.е.н, доцент Теплінський Г.В. к.е.н. доцент Національний авіаційний університет, м. Київ 36

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Гуріна Г.С., к.е.н, доцент Національний авіаційний університет, м. Київ 38

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СУТНІСТЬ

Данілова Е. І., к.е.н, доцент, Національний авіаційний університет, м. Київ 40

СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНА-НАТО У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Кам'янецька О.В., к.е.н, доцент Київський національний торговельно-економічний університет, м.Київ 41

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ЭКСПЛУАТАЦИИ МАЛОДЕЯТЕЛЬНЫХ ЛИНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

Кириленко О.Н., к.э.н., доцент *Белятинский А.А., д.т.н., профессор* *Национальный авиационный университет, г. Киев*
.....

43

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Рязановська В. В., студентка, Крапко О.М., к.е.н
Національний авіаційний університет, м. Київ

45

**НЕОБХІДНІСТЬ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ
ПРИ ПОЗИЦІОНУВАННІ**

Ліскович Н.Ю., асистент *Національний авіаційний університет, м. Київ*.....

48

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ БАЗОВИХ ПОНЯТЬ УПРАВЛІННЯ
КАДРАМИ**

Марченко В.М., д.е.н., професор, Національний авіаційний університет, м. Київ.....

50

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Марченко В.М, НТУУ „КПІ ім. І. Сікорського”, Бондар А. І., студентка *НТУУ „КПІ ім. І. Сікорського”*

53

**ТЕОРЕТИНЧІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Мостенська Т.Г., к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України..

56

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Мостенська Т.Л., д.е.н., професор, Кудря М., магістрант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

61

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ АВІАКОМПАНІЙ**

Новак В.О., к.е.н., професор, Разумова К.М., д.е.н., доцент, Національний авіаційний університет, м. Київ

64

МЕТАЛУРГІЙНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ЕКОНОМІКИ ДО НАСТУПНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ

Остапенко Т.Г., к.е.н., доцент, Національний авіаційний університет, м. Київ..... **68**

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Олешко Т.І., д.т.н., професор, Козел А. М., студентка, Національний авіаційний університет, м. Київ..... **70**

СИСТЕМНІ РИЗИКИ ЕКОНОМІКИ ТА СТАБІЛІЗАЦІЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ

Подреза С.М., д.е.н., професор, Національний авіаційний університет, м. Київ..... **72**

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сова А.В., аспірант, Національний університет харчових технологій, м. Київ..... **74**

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ НЕВЕРБАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Стрельченко Н.М., к.е.н., доцент МАУП, Поступайло Т.Я..... **77**

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «РОЗВИТОК»

Тур О., викладач, Київський національний лінгвістичний університет..... **78**

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

К.Є. Удворгелі, здобувач, Національний університет харчових технологій, м. Київ..... **83**

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРИЧИН ПРОВЕДЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Е. О. Юрій, к.е.н., доцент, Чернівецький національний університет..... **88**

TATTO THE LAST TABOO AT WORK ?

Parkhomenko O.O., student, **Absaliamova V.S.**, student, Supervisor – **Pryshchepa N.P.**, Ph. D. in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv..... **91**

DISCRIMINATION AS SOCIO-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTIC OF GENDER INTERACTION IN ORGANIZATION

Budzynska V.V., student **Khodakivska D.K.**, student, Scientific adviser - **Kharchyshyna O.V.**, Doctor of Science, Professor National Aviation University, Kyiv **93**

COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESS ON THE INTERNATIONAL MARKET

Iliencko T.O., Student **Katerna O.K.** PhD in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv **96**

CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Sidorenko M.V., student, **Khramtsova V.E.**, student Scientific adviser - **Kharchyshyna O.V.**, Doctor of Science, Professor National Aviation University, Kyiv..... **98**

DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

Luchentsova E.B., student, Scientific advisor - **Kharchyshyna O.V.**, Doctor of Science, Professor National Aviation University, Kyiv..... **100**

THE NECESSITY TO AUTOMATE THE WORKPLACE FOR MANAGERS

Nesterenko K.V., student Scientific adviser - **Kyrylenko O.M.**, Ph.D in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv **102**

SIGNIFICANCE OF MOTIVATION IN HR MANAGEMENT

Nikoliuk A. I., student **Ignatuk V.V.**, Ph. D., Associate Professor National Transport University, Kyiv..... **105**

PRICING IN CUSTOMS REGULATION

Orlyk O.V., student, **Sheremet I.S.**, student, Scientific advisor - **Ostapenko T.H.**, Ph. D. in Economics, Associate Professor ... **107**

STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE

Sheremet I.S., student, Orlyk O.V., student, Scientific advisor - Kharchyshyna O.V., PhD in economics, Associate Professor **109**

ENSURING A LONG-TERM COMPETITIVENESS OF THE MANUFACTURER OF WOOD-BASED PANELS

Parkhomchuk D.V. student, Scientific advisor – Lytvynenko L.L. Ph. D. in Economics, Associate Professor, National Aviation University, Kyiv **111**

SPECIFICATION OF THE CONTRIBUTION OF THE GENERATIONS AT THE ENTERPRISE

Absaliyeva V.S., student, Parkhomenko O.O., student, Scientific advisor – Kharchyshyna O.V. Doctor of Science, Professor National Aviation University, Kyiv..... **113**

CORPORATE GOVERNANCE IN UKRAINE: PROBLEMS AND FEATURES

Pekar Y., student, Riabtseva A., student Scientific advisor - Pryshchepa N.P. PhD in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv..... **115**

MODERN APPROACHES TO THE ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT AND EVALUATING ITS PERFORMANCE

Polukhin A.V., student, Zarubinska O.O., student, Scientific supervisor – Lytvynenko L.L., Ph. D., Associate Professor ... **116**

REORGANIZATION OF A JOINT-STOCK COMPANY

Ryabchun D., student, Scientific advisor - Kyrylenko O.M. PhD in Economics, Associate Professor **118**

PERSONNEL DEVELOPMENT IN INCREASING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Anna Stankiewicz-Mroz, Ph.D., Maciej Bielecki, Ph.D., Lodz University of Technology, Poland, Sheputa M., student, National Aviation University, Kyiv, Ukraine..... **121**

INTERACTION OF THE ENTERPRISES OF MOTOR TRANSPORT

Tkachyk Y.A., student, Perederiy V.V., Ph. D. in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv..... **123**

TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF AIR TRANSPORT

Zheglova A.P., student Ilienko O. V. Doctor of Science, Professor National Aviation University, Kyiv 125

PROBLEMS OF QUOTAS OF EXPORT IN UKRAINE IN TERMS OF EUROPEAN INTEGRATION

Khodakivska D.K., student, Budzynska V.V., student, Scientific advisor - Ostapenko T.G., PhD in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv 127

CUSTOMS PROCEDURES IN THE AIR TRANSPORT

Khramtsova V.E., student, Sidorenko M.V., student, Scientific advisor - Ostapenko T.G., PhD in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv 129

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Власенко В.В., студентка, Науковий керівник - к.е.н., доцент Остапенко Т.Г., Національний авіаційний університет, м. Київ.....131

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ КОНТРАКТІВ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ

Гузь В.О., студент, Науковий керівник: к.е.н., доцент Кам'янецька О.В., Київський національний торговельно-економічний університет 133

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИМЕНЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Егорова Ю.С., студентка Научный руководитель – к.э.н., доцент Передерий В.В., Национальный авиационный университет, г. Киев 135

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Козел А. М., студентка, Науковий керівник - д. т. н., професор Олешко Т. І. Національний авіаційний університет, м. Київ..... 137

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лахман Д.О., студентка, Науковий керівник – Брезіцька О.В., Коледж інформаційних технологій і землевпорядкування, Національний авіаційний університет, м. Київ 139

NEW PUBLIC MANAGEMENT ЯК УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ

Марйоха Я.С., студентка Науковий керівник – к.е.н., доцент Кам'янецька О.В.141

НЕЕТИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦОВ И ПЕРСОНАЛА ПО ОТНОШЕНИЮ К ПОКУПАТЕЛЯМ

Нестеренко М.Г., студентка, Науковий керівник – к.е.н., доц., Прищепя Н.П. Національний авіаційний університет, м. Київ 143

ЕЛЕКТРОННА СТОЛИЦЯ» ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МЕГАПОЛІСОМ

Ніколаєва І.О., студентка Науковий керівник – к.е.н., доцент, Білявський В.М., Національний авіаційний університет, м. Київ..... 145

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВУ СФЕРІ ПОСЛУГ

Рупінець М.П., студентка, Національний авіаційний університет, м. Київ..... 147

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РИЗИКІВ

Світлична А.О., студентка, Науковий керівник – асистент Ліскович Н.Ю. Національний авіаційний університет, м. Київ..... 150

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сиса І.Ю., студентка, Науковий керівник - к.е.н., доцент Кам'янецька О.В. Київський національний торговельно-економічний університет 152

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Шиян Я.В., студентка, Науковий керівник - Канова Г.Г.
Коледж інформаційних технологій і землевпорядкування
Національний авіаційний університет, м. Київ..... 154*

ПРОБЛЕМА ВИЯВЛЕННЯ ТА УСУНЕННЯ БАР'ЄРІВ ВХОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНОК

*Шніт В.С., студент, Науковий керівник – асистент
Ліскович Н.Ю. Національний авіаційний університет, Київ
..... 156*

ADMINISTRATIVE METHODS OF PUBLIC GOVERNANCE

*Ivanova T.V.,
Doctor of Science Doctor of Science,
Ostapchuk T.M.,
National Aviation University, Kyiv*

In a broad sense, public administration is defined as a set of all types of state activity, that is, all forms of implementation of state power in general. This understanding allows the separation of state authorities from non-state administrative activities.

In the narrow sense, public administration is the activity of the state in the person of special state bodies - executive bodies.

In this case, public administration is regarded as an activity aimed at enforcing laws and other normative legal acts through various forms of power influence on objects of management. Public administration is an independent form of state activity which is subordinate, executive and administrative, bodies (officials) concerning the practical realization of the functions and tasks of the state in the process of regulating economic, socio-cultural, and administrative-political spheres.[1]

The essence of public administration manifests itself in its necessity, social conditionality and purposefulness. The forms of management are designed to ensure the most purposeful performance of management functions and the achievement of management objectives with the least cost of forces, means and time.

Bodies of state administration and officials in each case choose the most appropriate form for them to manage, based on the competence, the appointment of this body, its functions, features of a particular object of management, etc. For any form of government, organization executive power, types of economic relations, administrative administration is a necessary component of the implementation of public administration,

Administrative (organizational and administrative) methods consist in the influence of the subject of management on the managed object, through the power of regulatory instructions and organizational and structural orders. As already noted, organizational and administrative methods of management are methods of direct action, so they are legislative and obvious. They are based on such managerial relations as discipline, responsibility, power, coercion.[1]

There are three main groups of administrative (organizational and administrative) management methods: regulatory, regulatory, normative.

Regulatory methods.

Among organizational and administrative methods of public administration the main role is played by regulatory or organizational-stabilizing methods. They are classical organizational methods aimed at the establishment, maintenance and improvement of organizational structures, the allocation and consolidation of functions (duties), tasks, rights and accountability of subjects and objects of management. Objects of organizational influence act as the subject, and the object of management, as well as partially the external environment. Organizational influence on the subject of management is to change its functions, structure, organization of management work, identification or change of rights, responsibilities, etc.

General organizational regulation includes laws, statutes and regulations of the general organizational nature, which establish the organizational structure and the functioning of the social system as a whole. For example, the law on public services, the law on the Cabinet of Ministers, the law on local state administrations, etc.[2]

Functional regulation covers the provisions that define and establish the internal order of work, the organizational status of the various lanes, their goals, tasks, functions, powers, responsibilities, etc. For example, the provisions on the linear and functional divisions of various executive bodies (provisions on ministry, state committee, etc.)[2]

Structural regulation includes organizational forms of management that reflect the main elements and interconnection of internal structures. Its goal is to achieve the necessary unification of forms of management of one-tier administrative structures. An example of such regulation can be the provisions on management, departments, and services of executive authorities.

Official regulation is carried out by the development of staffing and job descriptions, which establish the list of positions and the main requirements for their replacement, the performance of official duties.

Administrative methods

Administrative methods include the current organizational framework based on regulation. Administrative influence has an active and passive character. The first assigned orders, resolutions, decisions, directives, resolutions, instructions, etc. The second assigned meetings, operational and select conference meetings, colleges. Ordinary influence may be oral or documented.

Administrative management methods include the current organizational framework, which is based on regulation. They are based on the solution of specific situations related to regulatory activity and not provided for by regulations.

The basis of administrative influence is the order of management, developed as a result of acts of organizational influence. Administrative influence comes from the manager, has a binding character and is not subject to discussion or change.

A decree is a normative legal act adopted by the highest collegial body of executive power in writing form, with the aim of solving the most important and principal tasks and is obligatory for the implementation of subordinated system of state administration. The decree is the main normative acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Council of Ministers of the Autonomous Republic of Crimea. Resolutions are taken collectively by the government board, and signed by the head of government.[3]

An order is a normative legal act issued by the head of an executive body (its structural unit), acting on the basis of unanimous authority, contains the requirement of the necessity to commit a certain act or to detain it from a certain physical or legal person (persons) to meet the main goal or operational tasks facing this body and is mandatory for the implementation of subordinate structures and subordinate employees.

Command is a normative legal act of management issued by a sole executive of an executive body within the limits of the competence granted to him.

Resolution - a specific instruction to the executor for the implementation of certain actions provided by the relevant document. The resolution is imposed by the head directly on the document. It clearly specifies the performers, the tasks and terms of the execution of this document.

Normative methods

Normative methods are supplement to regulatory and administrative methods. They are designed to maintain the stability of organizational relationships through disciplinary requirements and liability systems. The form of expression of normative influence is the establishment of limits of limitations and deviations. Accordingly, standard, norm, limit, classifier, reference book is a documentary expression of normative management methods.

Rules and regulations applied in management practice, can be classified as follows:

- 1) by the level of government - economic, system-wide, internally organizational.
- 2) by types - organizational and managerial, financial and credit, labor.
- 3) in the term of validity of the rules are divided into long, medium and short-term;

4) according to the direction of influence distinguish the norms of influence on the collective in a whole and on separate employees.[4]

All three groups of administrative methods are applied separately and jointly, complementing each other. They are interchangeable, which determines the possibility of their use in various executive bodies.

Literature:

1. http://studopedia.com.ua/1_298132_administrativni-metodi-derzhavnogo-upravlinnya.html
2. Malinovsky V. Y. // State Administration: Textbook. - Kind. 2nd, additional and processing. - K. : Atika, 2003. 576 p.
3. Kaletnik, G. M. State regulation of the economy: teaching. manual / G. M. Kaletnik, A. G. Mazur, O. G. Kubay; Ministry of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine, M-agrar. Policy and Food of Ukraine, VNAU. - K.: Hi-Tech Press, 2011. - 427, [1] c.
4. Public administration and regulation of the economy: program. Studying / layout. A. G. Mazur. - Vinnitsa, 1998. - 15 c.

**COMPARATIVE STUDY OF PUBLIC CSR POLICIES IN
EUROPEAN COUNTRIES**

*Kharchyshyna O.V.,
Doctor of Science, Professor
Pryshchepa N. P.
PhD, Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

Last decades corporate social responsibility has become a public priority issue. This has changed governments' capacity to impact on environmental and social decisions. In this article we analyze the CSR public policies in EU-15 countries.

Recently CSR has been defined as a voluntary framework concept. The voluntary approach to CSR has changed governments' roles in relation to the promotion of business, environmental and social practices, emerged new public roles for CSR as mandatory, endorsing tools, facilitating, partnering [2, 3].

Another, soft policy approach to CSR explain the role of government as collaboration and facilitation using soft tools and means in collaboration with business. Through last decades European governments have developed a considerable number of policies and programs. These policies are intended

to increase awareness of the business sector, promote, and facilitate capacity building, voluntary initiatives, international standards, stakeholder management, transparency and convergence, accountability and evaluation, tax and funding systems.

According to [1] it's better to describe European governmental action on CSR as four-ideal typology model which include the partnership model, the "business in the community" model, the sustainability and citizenship model, the Agora model.

The partnership model is popular in such countries as Finland, Denmark, Sweden and the Netherlands, which developed an comprehensive and extensive welfare state. Social policies in these countries have been directed towards improving social standards and services. So, the initiatives in CSR mainly includes a change in attitude by social actors (trades unions, companies and social organizations) in terms of co-responsibility in the building of a dynamic employment market and a more inclusive society. For partnership model all participants are jointly committed to building CSR actions and policies.

The 'business in the community' model is used in United Kingdom and Ireland. This concept refers to how companies and governments interpret the role of business in society. Finally, government CSR actions focus on providing support to the business, base their application of CSR measures on 'soft regulation', facilitating economic and sustainable development with the collaboration and support of the private sector.

The sustainability and citizenship model tackles CSR from the view in which companies are considered as 'good citizens' (France, Austria, Germany, Belgium and Luxembourg). The concept of 'corporate citizenship' holds that companies must take their place as citizens in civil society and that they should go beyond this. So governments have promoted CSR through support for private sector and through specific political initiatives on awareness.

The Agora model refer to the approach used to implement CSR public policies in Mediterranean countries (Italy, Greece, Spain and Portugal) where political CSR applications appear as seeking a consensus, build on a series of discussion processes between governments, companies and society stakeholders.

Literature:

1. Albareda L., Lozano J., Ysa T. Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*. 2007. Vol. 74. P. 391–407.

2. Midttun, A.: 2005, 'Policy making and the role of government realigning business, government and civil society. Emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models', Corporate Governance. The International Journal of Business in Society 5(3), 159–174.

3. Moon, J.: 2004, Government as a Driver of Corporate Social Responsibility: The UK in Comparative Perspective. ICCSR Research Paper Series, n. 20-2004, The University of Nottingham, pp. 1–27.

CREATIVE MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

Krasniuk S.O.

Senior Lecturer

Kyiv National University of Technologies and Design

Management of the creative management system as a factor of shaping the competitive advantages of an innovative organization is especially important in today's unstable economic situation. In modern conditions, creativity and its factors are the determinants of successful managerial activity, as they contribute to the rapid adoption of decisions, the development of original strategies, the introduction of innovations and the realization of other significant managerial functions. Managerial creativity is the social and professional competence of stakeholders, implying the capacity for productive activity, the result of which is the formation of new, non-standard approaches, technologies and methods of exercising functions to guide social groups and organizations.

Therefore, one of the main trends in the internal environment of the organization has recently been the search for creative solutions to optimize the working capacity of the team. In many companies, special positions of creative managers appear, designed to "tune" the relations in the team, the conditions for work, to establish corporate culture within the organization.

To move to an innovative economy - "the economy of knowledge", which is based on innovations, discoveries and "breakthroughs" in theory and practice, a new creative approach is needed. All this is impossible without a new model of modern management, the main characteristic of which is creativity - the ability of specialists to generate new ideas; orientation on the modern quality of life of the consumer [1]. Today, such a concept as a creative manager or manager of a research and strategic type is quite popular and widely used. The current condition of management is the need for generating

new ideas, research, and making strategic decisions [2]. Creative management is based on the mechanisms of teamwork, for which the potential of each employee is significant. Therefore, it is important to create a team that will not only work smoothly and efficiently, but also will bring additional benefits to the company.

Creative management is the effective management of resources, structures and processes to achieve specified goals using non-standard (creative) approaches [1]. Creative management of the organization is considered as a technology to increase the efficiency of activities in the current conditions of economic development. Improving the management of the creative potential of the enterprise in the current environment of a changing economic environment and the growing level of competition provides for the development of new approaches to solving scientific and practical problems.

In many domestic organizations creative thinking of employees does not develop and as a result the potential of creative employees aimed at new discoveries and ideas breaks down about the "rocks of indifference" of other employees. Getting into such a collective, a beginner feels that his ideas are not welcomed and, accordingly, is adjusted to the mechanism of the work of the team. The result is standard thinking and the loss of the ability to generate ideas and implement them.

In brainstorming, companies that are ready to use the creative potential and ideas of their employees demonstrate the greatest productivity. The most delicate moment in the organization of creative management is the formation in the goal-directed development of a leader or manager of the skill of independence as the basis of a corporate culture that supports innovation and stimulates innovative solutions. However, the creativity and innovation of an individual person does not always benefit the company, especially if the corporate culture does not attach high value to new ideas, and when the company does not have tools that motivate creative decision-making.

So, the main resources for managing the innovative thinking of the group are [2]: team building; formation of corporate identity; the introduction of the value of novelty and uniqueness of solutions (ideas); the possibility of analytical and practical testing of ideas. To the interests of creative management can be attributed tasks for creation of creative potential (training, information saturation, improving professional skills, creation of conditions and incentives for creative activity). The result of creative activity is intellectual production, which includes all the results of this activity from an idea to innovation [3]:

Creative management is based on modern technologies of creativity and teamwork. The main goal of creative management is the creation and

motivation of human capital activities, the activation of its creative potential. Holding meetings and business games using heuristic methods (brainstorming, empathy, etc.) gives, as a rule, many ideas, fundamentally new approaches to solving various types of management problems. In the modern business environment most organizations are applying the creative management approach, which provides competitive advantages.

Literature:

1. Zhuravlev V.A. Kreativnoye myshleniye, kreativnyy menedzhment i innovatsionnoye razvitiye obshchestva // Kreativnaya ekonomika. – 2008. – Tom 2. – № 5. – S. 51-55.

2. Krasniuk S.O. Problems of european integration / S.O. Krasniuk // Transformatsiya mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn: suchasni vyklyky, ryzhyky, mozhlyvosti ta perspektyvy / S.O. Krasniuk. – Riga, Latvia: ISMA University, 2017. – (Informācijas Sistēmu Menedžmenta Augstskola). – S. 497 p. P. 94–104.

**STUDYING PARAMETERS AND CONDITIONS OF THE
DEVELOPMENT OF AIR ENTERPRISES' LEADERSHIP
POTENTIAL**

Lytvynenko L.L.

*PhD, Associate Professor,
National Aviation University, Kyiv*

Air enterprises' operate in an area where active competition prevails, which determines the need to create powerful advantages that would allow them to best meet the relevant needs of consumers in the air transport market. From this perspective, the issue of the formation and development of leadership potential of airlines is highly urgent.

In the capital-intensive airline industry air carriers should carry out their business activities in accordance with key success factors that will be specific landmarks in the achievement of the developed mission, goals and strategies [1]. Thus, activity of airlines should be well planned and managed for the high level of leadership potential. Identifying inappropriate key success factors can complicate the achievement of goals or even make them unattainable.

Air enterprises operate in a field where the combination of stability and flexibility is required [2]. The first should be provided by forecasting trends

in the air transport market development and setting corresponding strategic goals on this basis, and flexibility is needed for an adequate and timely response to changes in the market environment. So, flexibility in turn will also support stability in the air enterprises' activity.

A key peculiarity of the leadership approach to the air enterprise's development management is focused on the long-term outcomes, supporting effective teamwork and cooperation aimed at addressing development issues of the air enterprise in the market.

Determined basic aspects needed to develop airline leadership potential at the air transportation market are as following:

- high quality of air services as a core key success factor since airlines should be consumer oriented providing reasonable price for the flight and appropriate service;

- effective and efficient management (conditions of air enterprises' operation are constantly changing, therefore, it is necessary to form a strong center for making managerial decisions that will ensure effective achievement of goals, implementing strategic leadership benefits, timely maneuvering and optimal resource management giving expected results at optimal costs);

- optimally developed network of air routes taking into account priorities of the airline development towards successful achievement of strategic goals using respective aircraft fleet;

- use of new technologies and innovations for the creation of sustainable competitive advantages which are extremely important to achieve high competitive positions at the air transport market;

- competent managers and human resources since they can support or not the airline potential towards rivals; human resources (air crew and other specialists of the airline in different areas) can be rare and valuable resources creating an advantage impossible for competitors to reproduce;

- developing international partnerships to support positions at the air transport market and obtain new opportunities (new flights, new destinations, etc.).

Some parameters of the leadership potential development may be of greater priority than others. In particular loyal passengers will not always be oriented on purchasing air transportation services in the airline which has absolutely everything at the highest level. It can be inferior to other air carriers by some aspects. However, its air product will still be more valuable to consumers. This may be a subjective assessment of its own experience of interacting with this airline in the past and the opinions of other clients. However, to create such positive clients' views an extremely strong work of

airline management in absolutely all areas of business activity should be provided.

In the result of the conducted scientific research it was concluded that the set of factors that ensure the airline leadership potential is not something unchanged, it varies depending on the conditions of operation and changes in demand for air services in a particular market. Thus, continuous implementation of measures to hold competitive positions in the air transport market or rebuilding the airline's activity when changing strategic development priorities are required.

Literature:

1. Key Success Factors of Airline Industry [E-resource]. – Access mode: <http://mba-lectures.com/management/strategic-management/1193/key-success-factors-of-airline-industry.html>
2. Mayers L. Leadership in the aviation industry [E-resource] / L. Mayers. – Access mode: <http://www.ysc.com/our-thinking/article/leadership-in-the-aviation-industr>

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE

*Mostenska T.L.,
Doctor of Science, Professor
Nikoliuk A. I.,
student
National Aviation University, Kyiv*

The Ukrainian railway network is one of the most developed among European countries, it occupies a leading place in the volume of transportation and plays an important transit role on the Eurasian continent.[2, C.41-43]

Rail transport is the basic industry of the national economy and the basis of its transport system, providing more than two thirds of the total freight and passenger traffic. By size, the volumes of transportation of the railways of Ukraine occupy the second place in the space of 1520 mm. The general operational network of railways of Ukraine, having a length of 20,969 km, ranks fourth in Europe after Germany, Poland and France. In terms of freight traffic, Ukraine's railways rank fourth in the Eurasian continent, second only to the railways of China, Russia and India. Load capacity of Ukrainian

railways (annual volume of transportation per 1 km) is 3-5 times higher than the corresponding indicator of developed European countries. In terms of passenger traffic, Ukraine ranks 2nd in the CIS and 4th in Europe. Favorable geographic location in Ukraine, with the territory of three railway transport corridors - No. 3, 5, 9 and the TRACECA International Transport Corridor (Europe - Caucasus - Asia), is favorable for the development of rail transport. [2, C.43-46]

However, today reserves of technical capacities of rail transport, its transportation capacity almost exhausted, which threatens the possibility of uninterrupted satisfaction of the growing needs of society in transport services.

Besides, the main problems of the railway industry are:

- significant deterioration of fixed assets, primarily rolling stock;
- insufficient investment required for the renewal of fixed assets and ensuring the innovative development of the industry;
- cross-subsidization of unprofitable passenger transportation due to freight transportation;
- absence of the mechanism of compensation of expenses related to transportation of privileged categories of passengers;
- imperfection of the organizational structure and system of management of the branch;[3]

Improving the work of the Ukrainian railways, ensuring the development of passenger transport, increasing the comfort and service of passengers, provision of additional services, along with the improvement of tariff policy are the main factors in increasing the volume of passenger traffic. [1, C.22-56] To do this, state power needs to focus on solving such tasks as:

- development and improvement of organizational structures related to realization of passenger transportation and provision of additional and accompanying services to passengers at railway stations;
- service centers;
- development of service and provision of all kinds of services to passengers;
- improvement of forms and methods of service of passengers;
- a number of other tasks, taking into account market factors of Ukraine's economy development, rail transport in particular.

Thus, improving the quality of transport services is one of the rational ways to solve the problem of rail passenger transportation.

The development of the scope of additional services has become a necessity due to the fierce competition between different modes of transport. Competition requires a constant search by transport companies for more attractive passenger services that accompany the transportation process or are not directly related to it.[2, С.60-90]

Strategic directions and goals of the development of rail transport are based on the statements of the Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2020, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine from 20.10.2010, No. 2174, and the State Target Program for Rail Transport Reform for 2010-2019, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine 16.12.2009 № 1390, as well as the obligations assumed in implementing the EU legislation within the framework of the Association Agreement.[3]

A detailed list of strategic directions and goals for the development of the railway industry is provided in section II of this Strategic Plan. The main strategic directions for the development of the railway industry should be:

1) the creation of a new effective model of public administration and regulation in the field of rail transport, creating conditions for the development of competition in the industry;

2) creation of the European system of safety of transportation on the railways;

3) ensuring accessibility and improvement of the quality of rail transport services;

4) improvement of logistics technologies and integration into international transport systems.

Literature:

1. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни :монографія / Ю. С. Бараш. – Д.: ДНУЗТ ім. ак. Лазаряна, 2006. – 264 с. Ф.О. Хміль,, Економіка України” 2005 № 5 С.22-90.

2. Макаренко М. В. Основи управління економічними процесами на залізничному транспорті України :монографія / М.В. Макаренко. – К.: КУЕТТ, 2003. – 478 с. Зозульов О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. // Економіка України. – 2002. - № 6(487). – С. 41-46.

3. «Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року» Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Стратегія від 16 грудня 2009 року №1555-р

MARKETING ACTIVITIES OF AVIATION ENTERPRISES

Petrovska S. V.,

Ph. D. in Economics, Associate Professor

Bereziuk M. O.,

student

National Aviation University, Kyiv

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

In the current market conditions, in the transport market, the problems associated with the conformity of prices to transport services, as well as to transport marketing, are brought to the forefront. First of all, this situation is explained by the increase in the requirements of aviation transport customers to the quality of the service.

Airlines have been using marketing tools for a long time for the purpose of stabilization and sustainable, profitable operation. However, their efforts are not coordinated and have no systematic character. Interaction within the aviation industry and with other participants in the transport process is not fully ensured.

Improvement of marketing activities at aviation enterprises should be implemented in the following areas:

- Ensuring pricing, investment and communication policies, carrying out complex studies, defending the interests of participants in the trans-reporting process in the power structures, etc .;

- Forming common standards and ensuring the conditions for the effective functioning of partner organizations involved in the transportation process (logistics, freight forwarding companies, commercial structures);

- Strengthening of a multilevel interaction with other participants in the transport process. This will allow more efficient coordination of the parameters of operational activities, both in the interests of aviation transport enterprises and direct consumers of transport services.

The starting point for the marketing activities of transport enterprises and one of the important components of the transport marketing system is a comprehensive analysis of the transport market and the study of the demand of transport services consumers.

That is why, the following structure of marketing research in transport organizations can be proposed:

- research of the market of passenger transportations;
- analysis of supply and demand and determination of the capacity of the transport market;
- research of subjects of the market of transport services (consumers, competitors, etc.);
- analysis of competitors;
- segmentation of the market by speed of delivery, at the price of transportation and guarantee of transport communication;
- forecast of the development of the transport market (especially for the long-term perspective with a view to timely responding to the requests of the transport market).

Thus, the economic independence of enterprises, the orientation of their activities on modern market relations require the search for new forms and methods of work. With the help of which, under the new conditions, it would be possible to manage the enterprise to achieve the efficiency of their work, to be guided by changes in market demand and factors affecting it.

It is necessary to recognize that today in most transport enterprises the responsibility for a separate element of marketing - advertising, is assigned to the non-specialized departments of the enterprise. This significantly reduces the efficiency of the enterprise and profit.

Individual transport organizations do not have the financial capacity to carry out complex market research and to achieve a systemic effect on the coordination of the interests of the participants in the transport process. Therefore, in my opinion, the most constructive solution for airlines is to attract consulting companies that will engage in marketing activities.

As marketing is one of the main tools for improving the successful operation of the airline in the transportation services market. That it is necessary to offer just such an interaction, which would take into account the interests of the three participants in the transport process, namely, airlines, marketing research agencies or the Marketing Department and consumer. To ensure such interaction, it is possible to attract consulting companies that will provide marketing services to airlines.

Therefore, it is necessary to conclude that interaction with a marketing company based on partnerships is one of the tools to increase the demand for air transportation, thereby achieving the effectiveness of air transport services.

And it is on the basis of corporate relations when the three entities are combined and their common economic interests are determined that it is

necessary to create a mechanism for interaction to ensure the effectiveness of the air transport service, and, most importantly, the achievement of consolidated benefits for all participants in this process.

Literature:

1. Marketing [Electronic resource]. - Access mode: <https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing>;
2. Marketing activities at airlines [Electronic resource]. - Access mode: <http://bizboss.ru/biznes/marketingovaya-deyatelnost-na-aviapredpriyatiyah/>.

**MARKETING APPROACH TO DIFFERENTIATION OF FARE
FOR PASSENGER CARRIAGE**

Razumova K.M.,

Doctor of Science, Professor,

Kyrylenko O.M.,

Ph. D. in Economics, Associate Professor,

Novak V.O.,

Ph.D. in Economics, Professor,

National Aviation University, Kyiv

One of the main directions of increasing the efficiency of passenger transportation in modern market conditions is the improvement of the tariff system. On the correct formation of tariffs not only the pleasure of business interests of carriers and the possibility of renewal of rolling stock depends, but also the safety and quality of transport services.

One of the ways to increase profitability of human transportations is flexible tariff regulation that depends on: season of the year, differentiation (separation, division) of discount from sales and period of preliminary (previews) sale of railway tickets [1].

Level of passenger transportations tariffs should be scientifically grounded, taking into account the quality of transport services, interdependence of supply and demand, and also other factors. Special role is given to flexible tariff regulation by the period of the year depending on passenger demand. The main objectives of flexible regulation of tariffs are smoothing of uneven transport through redistribution of passenger traffic and ensuring more efficient use of rolling stock [2]. Therefore, it is expedient to differentiate passenger tariffs depending on the attractiveness of a place in a carriage (for example, an upper or lower shelf, seats in the last compartments and in the middle of the carriage, side and not side places in carriage). The

coefficients of the ratio of travel fees between less and more attractive places in the wagon are established on the basis of marketing research to assess their benefits to passengers.

According to the conducted marketing research, it is established that the unevenness of passenger traffic in time significantly complicates the work of the railway transport, requires the creation of significant reserves of throughput and carrying capacity, labor, material and financial resources. Increasing uneven traffic causes the need for additional investment in capital and leads to increased transportation costs.

According to the analysis of available passenger traffic and the need to equalize fluctuations in demand for passenger transportation, the introduction of coefficients of indexation of tariffs is proposed. As the demand for passenger transportation depends more heavily on the time factor (the date of the trip), it is precisely that it is the basis for indexing the tariffs; other factors of tariff changes are secondary.

As a result of marketing research, it was found that the implementation of even this part of the proposals will improve passenger tariffs, which can significantly affect the final operational and financial performance of the rail transport of Ukraine today and in the long term. Its introduction provides an opportunity to provide the necessary tariff conditions for the transformation of this type of transportation into a market-oriented competitive railway industry, which will maximally meet the needs of the population in transportation.

ENSURING BUSINESS EXCELLENCE OF AIR ENTERPRISES THROUGH COMPETITIVE ADVANTAGES

Sergo Tepnadze,

Doctor of Technical Sciences, Professor

Rector of the Georgian Aviation University, Georgia

In modern conditions it is very important to create competitive advantages of the air enterprise representing exclusive values that it possesses and which give it advantages at the market towards main competitors.

The competitiveness of an airline depends on many factors of the macro- and micro environment of economic, socio-cultural, political, legal and scientific technological nature. Comprehensive analysis of peculiarities of paramount importance factors' influence will help in determining key success factors of the airline development. On the basis of this airline competitive advantages can be formed.

It is important to sustain internal and external competitive advantage for air enterprises. For instance, internal one can be based on the airline's superiority in terms of production costs in performing air transportation services, which are lower than those of competitors, and external advantage can be focused on other qualities of aviation product that are valuable for the consumer.

Strategic advantages and strategic targets are main dimensions to be taken into account in forming competitive advantages [1]. With the changing market conditions and the emergence of new opportunities the airline can revise its strategic objectives, which will affect what can be the basis for the formation of a new competitive advantage, for example, to serve the new segment of the air transport market.

In modern conditions the most important factors ensuring business excellence of airlines through creating sustainable competitive advantages are as following:

- providing high quality air products for building the foundation for the long-term competitiveness;
- suitable air route network;
- effective financial management, first of all costs management;
- flexible and appropriate price policy adjusted to the actual situation at the market and actions of the key competitors at the air transportation market;
- highly competent airline personnel ensuring high performance standards;
- development of mutually beneficial interrelations with other operators at the air transport market;
- application of IT-solutions for the improvement of airline's activity performance;
- optimal fleet of aircraft needed for its efficient operation at the passenger and cargo air transport market.

Long-term competitive advantage can be ensured by a positive image of the airline. Using a variety of bonus programs for frequent flying passengers and flexible orienting on customer needs can ensure customer loyalty. Therefore, offers of the airline in air transportation services will be more attractive for them comparing with the competitors' offers providing increase in revenues of the air carrier.

The formation of air enterprise's competitiveness is closely linked with its actions on the introduction of innovative technologies. The most important impact of innovation on competitiveness is to increase the duration of maintaining competitive advantage. Thus, airlines that are still inferior to this will need some time to catch up with their competitor.

Also it should be kept in mind that low cost air carriers are oriented on the forming competitive advantages differing from that of network air carriers according to their specific business-model [2]. But through using these specific issues low cost carriers can even actively compete with scheduled model airlines involving customers by a more favorable pricing policy.

As a result of carrying out scientific research it was concluded that in the highly competitive environment focusing on the creation of competitive advantages is becoming more relevant. Only through effective use of resources air enterprises will be able to ensure business excellence through their competitive advantages.

Literature:

1. Airline Business Models and Competitive Strategies [E-resource]. – Access mode: <https://www.slideshare.net/IATA-Training/talg02-slideshare120626>

2. Cederholm T. Low cost carrier strategies to maintain competitive advantage [E-resource] / T. Cederholm. – Access mode: <http://marketrealist.com/2014/07/low-cost-carrier-strategies-to-maintain-competitive-advantage/>

LEADERSHIP AND MANAGEMENT

Zarubinska I.B.,

Doctor of Science, Professor,

Avramenko Daryna,

student

National Aviation University, Kyiv

Leadership and management are different things, but the differences between them are not what most people imagine them, says John Cotter, former teacher of organizational behavior at the Harvard Business School. In leadership there is nothing mystical and mysterious. It has nothing to do with charisma and other exotic personality traits. This is by no means the fate of the elect. Nor can we say that leadership is better than management or can replace it.

Leadership and management are two different but complementary systems of action. Each of them has its own functions and characteristic manifestations. They are equally necessary for success in a complex and ever-changing business environment.

Most companies today have too much management and clearly lack leadership. Meanwhile, they absolutely need more leadership. Successful corporations do not sit idly by waiting for the hero, they are actively looking for people with leadership inclinations and building their career so as to develop the available potential. Naturally, with a careful selection, appropriate training and adequate encouragement, business leaders can become very many.

But, improving leadership qualities, companies should remember that strong leadership combined with weak management is not better, and sometimes even worse than weak leadership and strong management. Thus, the main problem is to combine strong leadership and strong management and use the merits of each mechanism to compensate for the shortcomings of the other. Of course, not every person can be a good leader and a good manager at the same time: someone becomes an excellent manager, but can not be an equally strong leader, someone has excellent leadership qualities, but for one reason or another he is not allowed to become a strong manager. Forward-looking companies value people of both types and try their best to get both of them into their team.

Management is the ability to cope with difficulties. Management methods and procedures were formed as a result of the emergence of large companies, one of the most significant achievements of the XX century. Without good management, a complex production structure awaits imminent chaos, which threatens its very existence. Skilled management creates order and consistency in key business aspects such as quality and profitability. Leadership is associated with change. The world of business is becoming more competitive and volatile, and that's why the role of leadership is especially great now. The rapid development of technology, increased international competition, deregulation, excess capacity in capital-intensive industries, the instability of oil cartels, the existence of a lot of junk bonds on the market and changes in the demographic structure of the labor market are far from a complete list of factors that determine the volatility of modern business. The result is quite natural: if you work as yesterday and even 5% better than yesterday, this is no longer a guarantee of success. To survive and successfully compete in this new world, change is necessary. And the more changes, the higher the need for leadership.

Since the function of the leader is to implement changes, its most important task is to outline the direction of movement. Defining the direction and developing a plan, even if it is a long-term plan, the processes are completely different, although they are often confused. Planning is a

managerial procedure, deductive in its essence and aimed at obtaining results, rather than for transformations. Direction development is an inductive process. Leaders analyze a variety of data and try to identify models, relationships and relationships that would help explain what is happening. At this stage, there are no plans, but vision and strategies - a description of how business (technology, corporate culture) should become in the distant future, and how to achieve the goal.

Participants in the discussion on visions tend to fall into mysticism: a vision, in their view, is something mysterious and simple to mortals (even people very talented) inaccessible. But there is nothing mysterious about the business direction. This is a very hard, often exhausting process of collecting and analyzing information, and the people who are doing it are not wizards, but strategic thinkers with a broad outlook, ready to take risks.

Literature:

1. Chemers, M. (1997). An integrative theory of leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
2. Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". Journal of Psychology
3. Jones, Norman L. (2013). "Chapter Two: Of Poetry and Politics: The Managerial Culture of Sixteenth-Century England". In Kaufman, Peter Iver.
4. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett – Business & Economics – 2003.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Білявський В.М.

к.е.н, доцент,

Богач К.В.,

студентка

Національний авіаційний університет, м. Київ

Ефективність підприємства в першу чергу залежить від людей, які там працюють, а отже від ефективного процесу управління ними. В наш час багато підприємств зіштовхнулися з певними складнощами, що їх процес управління вже не приносить очікуваного результату, саме тому

й виникає потреба впровадження інноваційних технологій в процес управління персоналом.

Під цими інноваційними технологіями можна розуміти, як цілеспрямовану діяльність управлінського персоналу організації щодо забезпечення ефективної роботи з кадрами. Порівняно із традиційним управлінням, впровадження інноваційних технологій в процес управління персоналом зазнає суттєвих змін. Особливо у системі добору кадрів та подальшого підвищення їх кваліфікації. Топ-менеджер, який зацікавлений у досягненні максимального ефекту від впровадження інноваційних технологій, повинен виявляти конкурентні переваги у працівників. При доборі персоналу єдина наявна про нього інформація відноситься до його резюме (тобто минулих здобутків) і по ній досить складно спрогнозувати його майбутні досягнення. Саме тому на рівні добору краще застосовувати систему тестування та особисті співбесіди на психологічну сумісність тощо. Слід визначити для себе набір якісних характеристик, які обов'язково мають бути присутні у працівника інноваційного підприємства. Адже його подальша робота залежить безпосередньо від особистості. Це такі характеристики, як: впевненість – породжує довіру у оточуючих. Однак справжня впевненість приходить з досвідом; комунікабельність – працівнику необхідно мати природні здібності до спілкування, а також до спільної роботи з різними категоріями персоналу; наполегливість – професіонал не повинен бути пасивним. Наполегливість, що підкріплена професійними навичками, допоможе виконати роботу більш ефективно; організованість – зазвичай доводиться працювати одразу над декількома проектами і все це вимагає систематизованого, організованого підходу до роботи; почуття гумору – допомагає налагоджувати процес комунікації і уникати конфліктних ситуацій; спроможність до навчання – бажання і спроможність до постійного підвищення кваліфікації на роботі – це шлях до просування по кар'єрним сходах; творчі здібності – в будь який проект слід вносити елементи творчості, новизни, завдяки чому він буде виділятися на загальному фоні.

Звичайно, володіти всіма цими якостями одразу досить складно, але чим більша кількість їх у співробітників, тим більше буде у них можливостей стати висококваліфікованим працівником. Тому топ-

менеджмент підприємства зобов'язаний впроваджувати заходи, які будуть спрямовані на впровадження інноваційних технологій, оскільки – це дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства. Також слід пам'ятати, що персонал може чинити опір будь яким нововведенням, через невизначеність, невпевненість і певний страх. Тому, найскладнішою частиною роботи керівника завжди залишалася робота з кадрами. Відштовхуючись від цього зупинимось на основних проблемах, які виникають під час роботи з кадрами і шляхах їх вирішення. У господарській діяльності підприємства особлива увага приділяється працівникам, які й виконують основну масу роботи підприємства. Однією з основних функцій керівника є організація роботи персоналу з метою швидкого і якісного досягнення поставлених цілей. Особливістю роботи з кадрами також є те, що співробітники підприємства, окрім виконання своїх прямих обов'язків, здатні впливати на операційний процес. Залежно від їх ставлення до роботи вони можуть або стимулювати себе та інших працівників до ефективнішої роботи, або ставитись байдуже до своїх обов'язків, не зосереджуючись на кінцевому результаті, а то і взагалі порушувати режим роботи. При відсутності чіткої стратегії управління, не весь потенціал працівників буде використаний, а отже і продуктивність буде меншою. Яскравим прикладом впровадження інноваційних технологій в процес управління персоналом може слугувати практика японської школи менеджменту. Багато співробітників японських компаній все життя працюють на одному підприємстві і знають перспективи свого зростання, окрім цього на постійній основі ефективно діють «гуртки якості». Кожен знає, що доля компанії обов'язково вплине і на їх особисту кар'єру. Тому ефективна робота персоналу є вирішальним фактором успіху компаній. Для результативного управління персоналом необхідним є знання основних механізмів і закономірностей, за якими і відбувається процес управління. Оскільки, з одного боку, кожен працівник хоче мати постійну роботу з певними гарантіями і стабільною заробітною платою, а з іншого – не виключена можливість переходу до конкурента з більш привабливими умовами праці чи перспективами кар'єрного зростання.

КОРПОРАТИВНО-КАПІТАЛІЗОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА

Брезицька О.В.,

викладач

*Коледж інформаційних технологій і землевпорядкування
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Ефективне управління сучасною компанією неможливе без знання методик оцінки вартості бізнесу. На цей показник спираються угоди купівлі-продажу, злиття і поглинань, він необхідний для ефективного прийняття управлінських рішень.

Актуальним стає питання максимізації вартості компанії, а головною відмінною рисою корпоративного управління - націленість у майбутнє. Хоча поняття вартості має великий спектр дослідження, проте це не дозволяє визначити вплив якості корпоративного управління на ефективність бізнесу. В свою чергу, це стримує інвестиційні процеси та обмежує використання засобів залучення капіталу на розвиток підприємств. В умовах авіакомпаній протягом останніх років спостерігається недолік коштів для потреб операційної діяльності та розвитку. Ліквідація вказаного недоліку можлива на основі залучення коштів під гарантії зростання вартості підприємства на основі корпоративного управління.

Для цього необхідно використовувати корпоративно-капіталізований підхід визначення вартості підприємства. Даний підхід передбачає визначення ринкової вартості авіапідприємства за допомогою метод перерахунку корпоративних часток в залежності від зміни вартості підприємства та методу капіталізації вартості підприємства[2.c.119].

Для ефективної діяльності підприємства необхідно змінити та вдосконалити деякі елементи корпоративного управління: удосконалити механізм управління ризиками і систему внутрішнього контролю; поліпшити корпоративну соціальну відповідальність; удосконалити політику прозорості й розкриття достовірної інформації. налагодження співпраці підприємств з органами державної і місцевої влади; налагодження стосунків підприємства з фінансовими посередниками через процес аутсорсингу, тобто передачі підприємствами функцій депозитарію щодо виконання інвестиційної політики; надання пільг інвесторам тощо.

Ефект від впровадження нового методу визначення вартості підприємства, може значно збільшити його вартість. Вплив управління

вартістю за допомогою використання корпоративно-капіталізованого підходу визначення вартості авіапідприємств на результати діяльності авіатранспортного підприємства у порівнянні з іншими видами економічної діяльності дає можливість збільшити потенційну вартість підприємства на 100% [3.с.73].

Таким чином, необхідними умовами впровадження корпоративно-капіталізованого підходу визначення вартості та управління нею на авіапідприємствах України є:

- об'єктивна цінність авіапідприємства як об'єкта ринкових відносин;
- наявний об'єктивний взаємозв'язок вартості авіакомпанії, результат її дій та системи заохочень;
- відносини колективної власності .

Закономірностями формування механізму управління вартістю авіатранспортного підприємства на основі корпоративно-капіталізованого підходу є:

- зацікавленість власників або їх представників у ефективності використання авіапідприємства як прибутко-утворюючого об'єкта;
- економічний інтерес власників у збільшенні вкладеного капіталу у розвиток об'єкта власності;
- залежність розмірів корпоративних часток (акцій), яке співпадає з розміром пакету акцій (5,25,50 та 75%) від значення вартості підприємства [1.с.260].

Вплив управління вартістю на результати діяльності авіатранспортного підприємства у порівнянні з іншими видами економічної діяльності призводить до створення нових методів визначення вартості та збільшення потенційної вартості підприємства на 100 %.

Література:

1. Астапова Г.В Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством //: Монографія. - Київ: Центр учбової літератури, 2014.- с.255-269.
2. Брезіцька О.В. Методичні підходи щодо визначення корпоративної вартості авіатранспортних підприємств // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. Вип.2 (141).- К.,2013.-с.118-121.
3. Брезіцкая Е.В. Управление корпоративной стоимостью авиапредприятия // European Applied Sciences: tendencies of contemporary, Stuttgart, Germany.-2014г.-С.71-77

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПРОГРЕСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Гращенко І.С.,

к.е.н., доцент

Теплінський Г.В.

к.е.н. доцент

Національний авіаційний університет, м. Київ

Будь-яка бізнес-структура при постановці ефективного менеджменту, організації, реорганізації та вдосконалення менеджменту повинна використовувати найбільш ефективну і конкурентоспроможну на сьогоднішній день технологію, засновану на принципах тимчасового управління. Головне завдання керівників забезпечити збалансовану систему управління підприємством, що забезпечить швидке досягнення цілей бізнес структури [1]. Для зародження і успішного розвитку бізнесу необхідні три компоненти, а саме: підприємництво, інвестиції і професійний менеджмент. Кожен з цих елементів важливий для бізнесу і виконує свою роль. Місія менеджменту полягає в поєднанні всіх елементів воедино і чим професійне організація реалізує цю місію, то більший успіх бізнесу, що і забезпечує збалансована система управління.

Збалансована система управління бізнесом, забезпечує бізнес структуру здатністю грамотне і ефективно вести конкурентну боротьбу, безперервно навчатися, швидко самостійно розвиватися, створювати унікальні компетенції високого рівня, унікальні технології, бізнес-процеси, вміння і навички взаємодії, максимально відповідають потребам конкретного бізнесу, швидко і ефективно реагувати на виникаючі кризи. З її допомогою зберігається корпоративна культура, підприємницький імідж компанії, ефективна система адміністрування. Збалансована система управління бізнесом забезпечує впровадження комплексу методів і прийомів впливу на організацію, спрямованих на передачу фундаментальних структурованих знань, появи свідомості і цілеспрямованості процесів, гармонізацію і продуктивність взаємин, вироблення організаційних навичок, збалансування цінностей, вироблення корпоративного духу [2]. Такий спосіб управління бізнес структурою створює організацію з високим конкурентним потенціалом, тобто отримані конкурентні переваги, які не можуть бути перейняті або скопійовані конкурентами. Збалансована система управління бізнесом забезпечує професійно керований розвиток компанії, що призводить до прогресування економічних результатів, що дозволяє інвестувати

прибуток у подальший розвиток, нарощувати конкурентний потенціал і реалізовувати його, отримуючи ще більш високі економічні результати. Таким чином, компанія входить в стан руху по «спіралі розвитку».

Прогресивний менеджмент базується на філософії, яка близька до ідей, закладених в основу таких управлінських концепцій як:

- менеджмент-навчання, ґрунтується на тому, що майбутнє невизначено в принципі і в цьому джерело розвитку. Ефективне управління підприємством, яке знаходиться під безперервним впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища і конкуренції, що посилюється, можливо при безперервному навчанні, причому швидкому і методично правильному.

- збалансована система показників стратегічного та оперативного управління це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей компанії і контроль їх досягнення через показники ефективності досяжності цілей, ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника.

- реінжиніринг бізнес-процесів – ефективне управління підприємством можна досягти, коли компанія бачить свій бізнес не через функції, а через бізнес-процеси, які повинні знаходитися під наглядом і контролем і постійно вдосконалюватися на основі інноваційного підходу, сміливих ідей і нестандартного мислення.

- філософія загального управління якістю - ефективне управління підприємством можливо, якщо організація буде працювати не тільки над якістю продукції, але і над якістю роботи в цілому, включаючи роботу персоналу.

- управління витратами часу – це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання.

В сучасних умовах господарювання підприємств України, що характеризуються значною мінливістю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, керівники підприємств повинні вдосконалювати механізм управління за допомогою новітніх концепцій, що дозволяють забезпечити адекватність реакції системи управління на зміни в середовищі підприємства, які можуть певним чином зашкодити або сприяти забезпеченню ефективності управління підприємством. Без сумніву, багато українських підприємців здатні на великі досягнення в бізнесі. Складна економічна ситуація в країні, несприятливий інвестиційний і політичний клімат - є тільки відмовками для тих, хто не сміє встановлювати собі «високу планку». Людині завжди чогось не вистачає в зовнішньому середовищі, щоб почати діяти і тільки свідомим вольовим зусиллям необхідно вивести себе з «зони комфорту» і почати.

Література:

1. Алтухова И.Н. Конкурентоспособность предприятий на внешнем рынке / И. Н. Алтухова // Вісник Донецького університету. – 2008. – Вип. 1. – С. 106–111.

2. Эффективность управления предприятием - ключевая задача менеджмента [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЗАПОРУКА
РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Гуріна Г.С.

к.е.н, доцент

Національний авіаційний університет, м. Київ

Проаналізовано, що Державне регулювання діяльності в галузі авіації та використанні повітряного простору України полягає у формуванні державної політики та стратегії розвитку, визначенні завдань, функцій, умов діяльності в галузі авіації, застосуванні заходів безпеки авіації, прийнятті загальнообов'язкових авіаційних правил України, у здійсненні державного контролю за їх виконанням та встановленні відповідальності за їх порушення.

Доведено, що вищезазначені положення беруть участь у формуванні державної політики України і стратегічних пріоритетів розвитку авіаційного комплексу за допомогою державно-приватного партнерства. З метою вирішення актуальних питань розвитку аеропортів, реконструкції та розбудови аеропортової інфраструктури та задоволення потреб національної економіки і населення в авіаційних перевезеннях та підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі України Міністерством інфраструктури розроблено Концепцію Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року.

Визначено, що майбутній розвиток ринку авіаційних перевезень в Україні значною мірою належатиме від ефективності державного регулювання, правовою основою якого є Повітряний кодекс України, Закони України «Про природні монополії», «Про транспорт» та ін.

Важливою складовою державної політики також є удосконалення нормативно-правової бази у напрямку приведення її у відповідність до сучасних міжнародних вимог, що формуються з боку ЄС, Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО), Європейської конференції цивільної авіації (ЄКЦА), Європейської організації з безпеки аеронавігації (ЄВРОКОНТРОЛЬ).

Трагічні події в цивільній авіації - катастрофа Боїнгу 777 Малайзійських авіаліній - так і поза її межами – анексія Криму з боку Російської Федерації – сприяли загостренню негативних тенденцій. Не працюють аеропорти Донецька, Луганська, аеропорти Криму опинилися поза межами фактичного контролю з боку України, вітчизняні та іноземні авіакомпанії скорочують кількість рейсів на певних маршрутах або взагалі відмінюють їх, істотно зменшується кількість рейсів у повітряному просторі України. Наочно це відображається в статистичних даних Укрероруху та он-лайн в програмі Flightradar24. Не зважаючи на це, в Україні потенціал розвитку ринку авіаційних перевезень є надзвичайно високим. Це обумовлено її значною територією, яка повністю знаходиться у Європі, чисельністю населення без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, урбанізацією, значною кількістю великих міст, а також вигідним географічним розташуванням України на перехресті транзитних шляхів (міжнародних транспортних коридорів) між Сходом та Заходом.

Зроблено висновок, що можливість використання цього потенціалу збільшуватиметься в умовах політичної стабілізації, економічного зростання та державно-приватного партнерства а також поступового підвищення платоспроможності населення, його потреб на авіаційні перевезення у справах бізнесу та туризму.

Література:

1. Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/projects>.
2. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://avia.gov.ua/>
3. Платформа розвитку інновацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrinnovate.com/projects>.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СУТНІСТЬ

Данілова Е. І.,

к. е. н., доцент,

Національний авіаційний університет, м. Київ

Проблема забезпечення безпеки діяльності людини має тисячолітню історію. Але, на сьогоднішній день, на фоні світових змін, питання безпеки стає надзвичайно актуальним.

Проаналізовано еволюцію поглядів на сутність поняття «безпека» в розрізі різних галузей: філософії, психології, політології, соціології, правознавства, фізики тощо та зроблено висновок про тенденцію до збільшення ролі безпеки в ієрархії потреб та інтересів людини. З часом, категорія безпеки набула різних форм, видів, зокрема, відокремилось поняття економічної безпеки.

Досліджено підходи до інтерпретації сутності економічної безпеки підприємства відповідно до концепції економічної безпеки як форми розвитку підприємства та концепції безпеки як протидію загрозам [2, 4]. Виявлено, що більшість науковців розглядають економічну безпеку як стан захищеності інтересів стейкхолдерів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Незважаючи на велику кількість підходів, дотепер немає уніфікованого визначення такої складної міждисциплінарної категорії як економічна безпека підприємства [1, 3].

Питання забезпечення саме економічної безпеки діяльності людини, підприємства, країни було завжди актуальним, але в той же час термін «економічна безпека» став офіційним лише в 1985 році, коли на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН була прийнята резолюція «Міжнародна економічна безпека» [2]. Саме після цієї знакової події розвиток теорії економічної безпеки набув значного поширення в світі.

Зроблено висновок, що формування нової системи управління підприємствами має передбачати не тільки переосмислення класичних підходів теорії менеджменту, а й розробку концептуальних засад забезпечення економічної безпеки підприємств відповідно до сучасних умов, враховуючи, що така система буде відносно стійка.

Отже, теорія забезпечення комплексної системи економічної безпеки діяльності підприємства є досить новим напрямком фундаментальних і прикладних економічних досліджень. Даний

напрямок стає все більш значущим в умовах сучасних світових тенденцій, що призводять до прискорення економічних змін, значного підвищення ролі інновацій, посилення невизначеності перспектив і зміщення акцентів на інші чинники розвитку підприємств. При цьому система забезпечення безпеки діяльності повинна бути стійкою і водночас еластичною, оскільки саме невизначеність об'єктивно створює передумови до виникнення несподіваних, непередбачуваних та непередбачених ситуацій і подій.

Література:

1. Гуменюк А.М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія // А.М. Гуменюк. – К.: НІСД, 2014. – 468 с.
2. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. / О. М. Ляшенко. – 2-ге вид., пере-робл. – К. : НІСД, 2015. – 348 с
3. Стерхов В.П. Проблемы обеспечения комплексной безопасности бизнеса в условиях современной глобализации. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ges.jvolsu.com/index.php/en/component/attachments/download/876>
4. Kozachenko G. V. Enterprise economic security management conception – [Electronic resource] – Access mode: <http://www.pan-ol.lublin.pl/wydawnictwa/TMot10a/Kozachenko.pdf>

СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНА-НАТО У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Кам'янецька О.В.

к.е.н., доцент

Київський національний торговельно-економічний університет, м.Київ

Події 2014 року в Україні змусили остаточно визначитись із необхідністю активної співпраці з НАТО. Імплементація досвіду цієї організації необхідна для зміцнення обороноздатності країни шляхом наближення до стандартів та вимог НАТО.

Окрім питань щодо підвищення обороноздатності України, співпраця з НАТО орієнтована на суміжні сфери, що формують комплекс національної безпеки країни, а саме: питання проведення ефективної воєнної реформи в Україні; оборонно-технічне співробітництво між Україною та країнами-членами НАТО; питання

економічної безпеки; співробітництво у напрямку планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру та співробітництво з питань науки і довкілля тощо.

В рамках партнерського співробітництва з Україною з боку НАТО та її держав-членів постійно надходить матеріально-технічна, дорадча, тренувальна допомога сектору безпеки і оборони [2].

Протягом 2014-2016 рр. в Україні працювали радники в оборонній щодо надання дорадчої допомоги у підготовці нової Стратегії національної безпеки України; проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України; досягнення Україною максимального рівня взаємосумісності та спільних спроможностей з НАТО; впровадження стандартів НАТО у військовій сфері (згідно з Коаліційною угодою в рамках реформи ЗСУ передбачається поступовий перехід (до 2019 р.) на стандарти НАТО (STANAG)) [1].

До основних програм співпраці між Україною та НАТО, що носять організаційно-інфраструктурний характер, можна віднести:

Ініціатива НАТО з розбудови цілісності та прозорості оборонних інституцій, головна мета яких полягає у: наданні допомоги у запровадженні в структурах сектору безпеки і оборони України практики ефективного, добросовісного і прозорого менеджменту; зміцненні механізмів протидії і запобігання корупції; удосконаленні системи управління ресурсами.

Програма з професійного розвитку цивільного персоналу сектору безпеки і оборони України - надання допомоги у підготовці за єдиною програмою цивільного персоналу інституцій сектору безпеки і оборони України, здатного у своїй службовій діяльності до запровадження та реалізації системних державних реформ.

Програма НАТО “Удосконалення військової освіти” - надання допомоги керівному та професорсько-викладацькому складу військових навчальних закладів України у підвищенні їх рівня підготовки в інтересах системного удосконалення військової освіти [3].

Активний розвиток стратегічного партнерства з НАТО є невід’ємною складовою євроінтеграційного курсу України, оскільки комплексно забезпечує процес внутрішньодержавних перетворень у контексті імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони, реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», , передбачають проведення важливих реформам оборонного та безпекового секторів, оборонно-промислового комплексу та національних Збройних Сил тощо.

Література:

1. Потіха А. Україна – НАТО: перспективи співробітництва // [Електронний ресурс] http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2230:osoblivosti-spivrobotniststva-mizh-ukrajinoyu-ta-nato&catid=8&Itemid=350
2. Організація північноатлантичного договору. Відносини з Україною // [Електронний ресурс] http://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm
3. Особливе партнерство України з НАТО // [Електронний ресурс] <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/international-organizations/nato>

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ЭКСПЛУАТАЦИИ
МАЛОДЕЯТЕЛЬНЫХ ЛИНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ
ИНФРАСТРУКТУРЫ**

Кириленко О.Н.,

к.э.н., доцент

Белятинский А.А.,

д.т.н., профессор

Национальный авиационный университет, г. Киев

Обосновано, что в современных условиях реформирования железнодорожной отрасли особое внимание уделено рациональному использованию основных фондов. Здесь эксплуатация малодеятельных линий транспортной инфраструктуры (МЛТИ) прямо противоречит не только экономическим принципам ведения основной деятельности железных дорог, но и положениям руководящих Директив Европейского транспортного законодательства, в частности, Директиве 2012/34/ЕС, что является наиболее усовершенствованной основой для разработки методики по начислению платы за пользование путевой инфраструктурой [1]. П. 67 данной Директивы отмечает, что с целью установления справедливого уровня платы (сбора) за пользование путевой инфраструктурой, управляющий инфраструктурой должен начислять ее на основе четкого понимания факторов, влияющих на расходы по эксплуатации путевой инфраструктуры.

Задача сводится к нахождению оптимального уровня расходов на выполнение планово-предупредительных ремонтно-путевых работ (ППРПР) и другое содержание малодеятельных линий транспортной инфраструктуры (МЛТИ) при соблюдении требований субъектов эксплуатационной деятельности.

Как известно, уровень затрат на выполнение ППРПР МЛТИ зависит от возраста, типа верхнего строения пути, осевых нагрузок обращающегося подвижного состава, уровня технической оснащённости участка, рельефа местности и климатических особенностей (температурной зоны).

Научно обосновано, что решение вопроса об экономической целесообразности эксплуатации МЛТИ целесообразно начать с предлагаемой укрупнённой классификации МЛТИ: во-первых, к МЛТИ можно отнести линии основной сети железных дорог с малой плотностью движения (не более 8 пар поездов в сутки) [1]; во-вторых: внешние линии промышленного транспорта, примыкающие к основной сети железных дорог; в-третьих: автономные линии (не примыкающие к основным линиям железных дорог); в-четвёртых: МЛТИ примыкающие к грузонакопительным объектам других видов транспорта (водного, автомобильного).

В большинстве случаев целесообразность эксплуатации МЛТИ объясняется интересами национальной экономики. Но, предприятия железных дорог, на балансе которых находятся данные объекты, несут значительные недотируемые убытки в связи с текущим содержанием МЛТИ. Европейский опыт эксплуатации МЛТИ раскрывает возможности введения так называемых упрощённых методов содержания, которые позволяют без потери эксплуатационных свойств участка значительно сократить текущие расходы.

Доведено, что переход на экономически целесообразные методы эксплуатации МЛТИ зависит от следующих факторов: грузонапряжённость участка, длина эксплуатируемой линии, мощность верхнего строения пути и основания, продолжительность сезонной эксплуатации и средняя стоимость 1 т грузовой массы «на колёсах».

Поэтому, актуальным является вопрос разработки таких упрощённых методов, которые позволили бы в каждом конкретном случае, с учётом комбинации воздействия вышеназванных факторов, добиться экономической целесообразности эксплуатации МЛТИ [2, 3].

С целью снижения затрат на оплату труда эксплуатационного персонала, повышения производительности труда рекомендуется переход на некруглосуточную эксплуатацию, что при высвобождении работников и совмещении отдельных профессий даст значительный экономический эффект. Также, переход на сезонную эксплуатацию с одной стороны вызовет необходимость в создании дополнительных грузонакопительных пунктов, а с другой – позволит за счёт нерегулярной эксплуатации снизить расходы на ППРПР [4]. Также рекомендуется использовать на участках только тепловозную тягу, а с

целью повышения долговечности и снижения эксплуатационных расходов, имеет смысл при модернизации пути укладывать верхнее строение пути более мощного типа.

Сделан вывод, что экономическая целесообразность эксплуатации МЛТИ в большинстве случаев зависит от применения различных упрощённых методов эксплуатации, требующих специальных методов экономического обоснования с учётом конкретных условий эксплуатации, как в настоящее время, так и в перспективе.

Литература:

1. Kyrylenko O.M. Features of functioning railway low-traffic lines. Proceedings of the 12th International Scientific Conference "Modern management problems" [material]: (Kyiv, October 28, 2016). P. 39-40.
2. The Future of European Rail / Marketforce and the ASI's 16th Annual Conference: Running the railways in a competitive climate: exploring the evolving industry landscape 16th & 17th March 2011, Brussels Режим доступу : <http://marketforce.eu.com/Conferences/TheFutureofEuropeanRail201111/>
3. Новак В.О. Взаємодія аеропорту з транспортними підприємствами: організація та управління. Монографія / В.О. Новак, І.В. Гордієнко, О.К. Катерна, В.В. Матвеев, О.В. Ільєнко – К. : НАУ, 2012. – 277 с.
4. Razumova E.N. Assessment of competitive positions of the enterprises of passenger transport, taking into account loyalty strategic partners [material]: Sciences of the National Aviation University "Problems of system approach in Economics". Kyiv: NAU, 2014, №50. P. 79-82.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Рязановська В. В., студентка,

Кранко О.М., к.е.н

Національний авіаційний університет, м. Київ

В умовах непередбачуваності змін актуальним питанням постає проблема пошуку способів зміцнення конкурентних переваг для подальшого розвитку підприємства, досягнення цілей та забезпечення прибутковості. Зміни ринкових процесів, нестійкість зовнішнього середовища призводять до змін у функціонуванні підприємства, в

чому і виражається складність, наприклад, політичних, правових чи економічних факторів.

Вибір та обґрунтування тієї чи іншої моделі розвитку підприємства залежать від багатьох чинників: від наявних ключових компетенцій підприємства та їх достатності для формування стійкої конкурентної переваги; міри гнучкості та адаптивності підприємства; прогнозування впливу результатів розвитку підприємства на стан і динаміку його оточення та оцінки ризиків таких змін [2, с.18].

Доведено, що розвиток підприємства в сучасних умовах, завдяки лише одній вибраній стратегії є практично неможливим. Немає універсальної стратегії розвитку для кожного підприємства, існують лише рекомендації та логічні схеми аналізу вибору стратегії. Враховуючи зміни зовнішнього середовища і внутрішні процеси підприємства, виникає необхідність застосування на практиці стратегічного управління та поєднання різних стратегій розвитку.

Стратегічне управління є не тільки стилем управління, орієнтованим на майбутнє, але передусім, процесом, що охоплює комунікацію, інформацію, прийняття рішень і планування, в якому керівники та працівники разом устанавлюють конкретні цілі і способи їх досягнення [2, с. 23].

Велика кількість малих і середніх підприємств функціонуватимуть на ринку, визначаючи тільки поточні цілі [4, с. 34]. . Тому вони не розробляють стратегії, а тільки пристосовуються під поточну кон'юнктуру ринку чи дотримуються стратегії слідування за лідером-товаровиробником ринку. Через це у таких компаній часто виникають завдання стратегічного характеру, що свідчить про необхідність стратегічного управління на підприємствах будь-якого типу, що викликано певною мірою невизначеністю ринкової інформації щодо розв'язання проблем розвитку підприємства [1, с. 25].

Займаючись поточною діяльністю, здійснювати ефективні стратегічні зміни практично неможливо. Керівництво намагається обмежитись частковими змінами, але все одно витрачає більшість часу на поточну діяльність, практично не приділяючи уваги на стратегічний розвиток.

Науково обґрунтовано, що важливе значення має зацікавленість власників, керівництва та працівників в розробленні стратегії розвитку підприємства, таке стратегічне мислення для досягнення

поставлених цілей та виживання в конкурентних умовах на даний час і в майбутньому. Кожне підприємство повинно враховувати певні обмеження: людських ресурсів, рівня кваліфікації працівників, екологічні, високий рівень конкуренції, матеріальні, фінансові та ін.

Підприємство не зможе обійти своїх конкурентів без розробки інформаційних систем та технологічно складного забезпечення, яке дозволило б персоналу виконувати свою роботу легко та ефективно.

Сьогодні роль стратегічного управління в розвитку підприємства набуває суттєвих переваг, оскільки сприяє раціональному вирішенню питань та орієнтує на стійкий розвиток в ринкових умовах.

Зроблено висновок, що стратегія розвитку підприємства є фактором забезпечення конкурентоспроможності на довготривалу перспективу. Для успішного функціонування підприємства керівництву необхідно швидко реагувати на будь-які зовнішні фактори, зміни ринкового сектору, корегувати обрану стратегію розвитку, переглядати стратегічні цілі підприємства. Лише за умови професійного підходу до впровадження стратегії підприємство отримає шанс на успішний розвиток.

Література:

1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
2. Востряков О.В. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2014. – 211 с.
3. Кириленко О.М., Міщенко М.І. Перспективні напрямки розвитку транспортної системи з урахуванням стратегічних пріоритетів національної економіки / О.М. Кириленко, М.І. Міщенко // Зб. наук. пр. Дніпропетровського національного університету ім. акад. В.Лазаряна “Проблеми економіки транспорту”. – Дніпропетровськ: ДПТ, 2016. - №11. - с.74-80.
4. Новак В.А. Качество корпоративного управления в контексте стратегического развития компании // Ю.Г. Симоненко, В.В. Матвеев, Э.И. Данилова.- Сборник научных трудов Грузинского авиационного университета.- Тбилисси: ГАУ, 2008, №4. С. 32-41

НЕОБХІДНІСТЬ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПРИ ПОЗИЦІОНУВАННІ

*Ліскович Н.Ю.,
асистент*

Національний авіаційний університет, м. Київ

Досліджуючи сучасний стан ринку авіаперевезень України, відзначено гостру необхідність використання маркетингових стратегій, як основних факторів забезпечення її якісних зрушень. За сьгоднішніх умов функціонування авіаційної промисловості, інновації набули ознак рушійної сили економічного, технічного та технологічного розвитку як галузі в цілому, так і її учасників зокрема.

Проаналізовано, що одним з ключових етапів алгоритму просування підприємства є його позиціонування, тому актуальним є питання про необхідність вибору і реалізації стратегій позиціонування, які визначаються в ході аналізу взаємодії підприємства і споживачів. Актуальність дослідження обумовлена як зростим динамізмом факторів, що впливають на внутрішню і зовнішню середу авіаційних підприємств, так і відносно низькою ефективністю існуючих методів стратегічного позиціонування. Виявлення можливостей більш точно визначати ключові фактори, що впливають на стратегічні позиції підприємства в галузі, дозволить розробляти адекватні стратегічні рішення, що обумовлює теоретичну і практичну значимість наукового обґрунтування нових методів стратегічного позиціонування підприємств авіаційної галузі.

Враховуючи те, що стратегічне позиціонування підприємством має певну сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, реалізація яких вимагає послідовного процесу, тому пропонуємо розглянути дану категорію, виходячи із системного, процесного та ситуаційного підходів (рис. 1).

Системний підхід – це один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання, мета і завдання якого полягають у дослідженні певних об'єктів як складних систем [2, с. 78]. Відповідно, система – це сукупність пов'язаних між собою елементів.

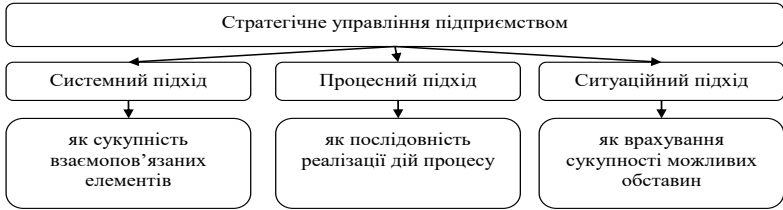


Рис. 1. Основні підходи до визначення стратегічного позиціонування підприємством [2, с. 78]

Визначено, що з точки зору системного підходу стратегічне позиціонування можна розглядати як відносно самостійну складну систему, що складається із сукупності певних елементів та взаємозв'язків між ними. У свою чергу, елементи за певних умов теж можуть розглядатися як окремі системи.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного позиціонування, однак з тим, що треба визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, погоджуються всі [3, с. 298].

Базуючись на ситуаційному підході, стратегічне позиціонування підприємством повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне позиціонування процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. У цьому випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує підприємство.

Таким чином, варто виділити кілька основних підходів до визначення сутності стратегічного позиціонування підприємством: системний, процесний та ситуаційний. Так, з одного боку, стратегічне позиціонування підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства. З другого боку, стратегічне позиціонування підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. З третього – стратегічне позиціонування повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

Література:

1. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Т. 2. – 318 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 407 с.
3. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297–303.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ БАЗОВИХ ПОНЯТЬ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

*Марченко В.М.,
д.е.н., професор,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Присудження Нобелівської премії з економіки в 2017 році за теоретичні ідеї в сфері поведінкової економіки, об'єктом якої є взаємозв'язки між економічним та психологічним мотивами ухвалення рішень індивідуумами, актуалізувало питання ролі людини як носія соціальних та біологічних характеристик, які впливають на прийняття управлінських рішень як самим індивідуумом, так і всіма економічними інституціями, які пов'язані з ним системою прямих та зворотних зв'язків.

З огляду на це, зростає потреба у поверненні до питань управління кадрами та їх ідентифікації як основного ресурсу підприємства. Управління кадрами – це процес впливу на персонал підприємства з метою найвищої ефективності реалізації ними знань, вмінь, навичок. Таке управління здійснюється в короткостроковому та довгостроковому часовому горизонті. Основні цілі, принципи, механізми, інструменти управління кадрами в різні часові періоди реалізуються через кадрову стратегію та кадрову політику підприємства.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс

організаційних рішень і заходів, реалізація яких дозволяє досягти цілей корпоративної стратегії.

В економічній літературі дуже поширеним є хибне ототожнення кадрової стратегії зі стратегією корпорації, за які приймаються класичні стратегії економії витрат, диференціації, фокусування. Необхідно наголосити на тому, що стратегія корпорації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже стратегія корпорації визначає загальні довгострокові цілі розвитку корпорації, а кадрова стратегія – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації корпоративної стратегії.

Щодо кадрових стратегій, то слід зазначити, що на сьогодні розрізняють наступні її типи:

1) Партнерська корпоративна стратегія. У відповідності до даної стратегії підприємство та працівник мають узгоджені цілі та цінності, які базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність працівника для підприємства визначається у його потенційній здатності до продукування ідей та перетворенні своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (розвитку, завоювання частки ринку, зниження витрат тощо). Цінність підприємства для працівника обумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою та потребами працівника.

Для реалізації партнерської кадрової стратегії основними напрямками кадрової політики є формування таких умов праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Окрім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі від набутих вмінь.

Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Основним чинником кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку персоналу. Кадровий резерв формується із задіяного на підприємстві персоналу на основі відповідності заданим критеріям.

Кадрова стратегія партнерства знайшла широке застосування в проєктній, маркетинговій та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Реалізація даної стратегії супроводжується прийняттям персоналу, який незалежно від своїх компетенцій, здатний реалізувати функції, які регламентовані

підприємством. В рамках такої кадрової стратегії підприємство та працівник не мають спільних цілей та цінностей. Окрім того, кожен із них має свої інтереси: підприємство розглядає працівника як робочу силу, а працівник підприємство – як джерело його доходів.

Основним напрямом кадрової політики для реалізації такої стратегії є політика оплати праці.

Планування персоналу носить епізодичний характер. Політика набору персоналу характеризується ознаками формальності. Планування кар'єри не відбувається, кадровий резерв не формується, персонал залучається зі сторони.

Кадрова стратегія асиміляції персоналу має місце на тих підприємствах, де відсутня інноваційна направленість розвитку, де значна кількість монотонних рутинних операцій, які не вимагають креативності та творчих здібностей працівника.

3) Кадрова стратегія спільності цінностей. В основі даної кадрової стратегії лежить спільність цілей та цінностей підприємства та працівника. Кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю за професійною діяльністю. Політика заохочення побудована на залежності винагороди від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює активність самомотивації працівника в досягненні високих результатів діяльності підприємства. Відбір персоналу здійснюється на основі особистих компетенцій працівника, його ціннісних орієнтирів, соціально-біологічних якостей. Даній стратегії притаманні високі етичні стандарти поведінки працівника та підприємства.

Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці.

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи у всій системі взаємовідносин працівника та підприємства.

На сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є:

- відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника;
- відносини щодо забезпечення умов праці;
- відносини щодо оплати праці;
- відносини щодо забезпечення умов професійного зростання;
- відносини щодо соціальних гарантій.

Ефективно побудована система взаємовідносин за кожним із окреслених напрямів є запорукою стабільної діяльності підприємства.

На основі узагальнення методології наукового дослідження уточнено, що кадрова політика є логічна підпорядкованою цілям кадрової стратегії і визначає напрями досягнення останніх.

На підставі дослідження практики управління персоналом на підприємствах різних видів економічної діяльності ідентифіковані кадрові стратегії та кадрові політики. В кожній кадровій стратегії різними є пріоритети кадрової політики, що забезпечує досягнення цілей розвитку персоналу та підприємства в цілому.

Література:

1. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275-279.

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

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Марченко В.М,
НТУУ „КПІ ім. І. Сікорського”,
Бондар А. І.,
студентка
НТУУ „КПІ ім. І. Сікорського”*

Потенціал в перекладі з англійського – (potential) – реальні та приховані можливості (сили, запаси, засоби).

Фінансовий потенціал – сукупність наявних та тих, що можуть бути мобілізовані фінансових ресурсів. Фінансовий потенціал підприємств є інтегральним виразом діяльності всіх підсистем підприємства, оскільки залежить від результатів виробничої, збутової, постачальницької, інвестиційної, фінансової та інших видів його діяльності.

Отже, розмір фінансового потенціалу є синтезованим виразом ефективності планування, організації та контролю за всіма процесами на підприємстві. Раціональність організаційних процесів впливає на обсяги та структуру всіх видів ресурсів та засобів, що

використовуються в процесі діяльності підприємства, а, відповідно, і на обсяги та структуру формування фінансового потенціалу.

Фінансовий потенціал є сумою наявних та потенційних можливостей до акумулювання фінансових ресурсів для реалізації задач управління підприємством.

Наявні фінансові можливості підприємства є похідними від способів використання реальних факторів виробництва, джерел зовнішнього фінансування, рівня платоспроможності, іміджу підприємства, розміру нерозподіленого прибутку, розміру надлишку запасів.

Потенційні фінансові можливості – це оцінена здатність підприємства до прирощення обсягу фінансових надходжень в результаті реалізації запланованих заходів, спрямованих на ефективне використання всіх видів ресурсів, повнішу реалізацію знань, здібностей, компетенцій, зростання іміджу, підвищення кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Компонентна складність джерел формування фінансового потенціалу обумовила і складність управління ним та методичну недосконалість в його оцінюванні.

Аналіз низки вітчизняних підприємств засвідчує, що на сьогодні відсутній цілісний механізм управління фінансовим потенціалом підприємства, про що свідчить частка збиткових підприємств в економіці України та хронічна відсутність фінансових коштів у підприємств. Як свідчить практика функціонування вітчизняних підприємств, управління фінансовим потенціалом у них реалізується у процесах залученням кредитних та інвестиційних ресурсів, оцінювання наявних джерел фінансових ресурсів, контролю за платоспроможністю, ліквідністю та показниками прибутковості.

Практика довела, що фінансово спроможними є ті підприємства, які реалізують задачі фінансового управління на довгостроковому часовому горизонті. Адекватна зовнішнім умовам та внутрішнім можливостям діяльності підприємства програма розвитку підприємства є джерелом формування його фінансового потенціалу.

В економічній науці є багато методів та підходів до оцінювання фінансового потенціалу.

Так поширеними є наступні наукові підходи: системний, процесний, витратний, результативний, ресурсний, цільовий. Серед методів найбільшого поширення набули: індексний, експертний, імітаційного, економіко-математичного моделювання тощо. Однак більшість із них спирається на використання статистичної інформації,

яка відображає факти минулих подій, і не відображає потенційних можливостей підприємства.

Для оцінювання ймовірної величини фінансового потенціалу в науці використовують динамічні, когнітивні моделі прогнозування, екстраполяцію, які базуються на формалізованих (дуже часто суб'єктивних) взаємозв'язках між заданими параметрами, тому це призводить до невідповідності між результатами та їх очікуваннями.

Отже, методика оцінювання фінансового потенціалу повинна базуватися не на оцінюванні існуючих та прогнозованих фінансових результатів підприємства та суми залучених кредитів, а на оцінюванні фінансових результатів від реалізації всіх видів планів підприємства (інвестиційного, виробничого, маркетингового, плану перепідготовки кадрів тощо).

Низький фінансовий потенціал свідчить про існування «вузьких місць» у фінансовій сфері, збитковість, неплатоспроможність, кризовий стан, загрозу банкрутства.

Високий фінансовий потенціал свідчить про ефективність управління всіма бізнес-процесами на підприємстві через ефективне використання всіх видів ресурсів (наявних та стратегічних), (матеріальних, трудових, часових, просторових, фінансових, інтелектуальних тощо).

Варто зауважити, що основним чинником дестабілізації фінансового потенціалу є зовнішнє середовище функціонування, тому рівень фінансового потенціалу залежить не лише від наявності ресурсів, але й від умов доступу до них.

На процес формування фінансового потенціалу підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори, до них відносяться: економічні умови, що являють собою рівень розвитку галузі та її інвестиційну привабливість; соціальні умови на підприємстві, такі як структура та кваліфікаційна підготовка робочої сили; стратегія підприємства; якість продукції; рівень розвитку підприємства; величина доходів та витрат підприємства.

Управління фінансовим потенціалом становить цілеспрямований вплив на фінансові ресурси підприємства з метою захисту його стійкості, розвитку виробництва та прискоренню кругообігу фінансових ресурсів.

При здійсненні управлінських дій з урахуванням специфіки роботи галузі та дотриманням всіх принципів досягається стійке економічне зростання.

Таким чином, у сучасних мінливих умовах слід особливу увагу приділяти управлінню фінансовим потенціалом на підприємстві.

Процес формування фінансового потенціалу підприємства має на меті врахування всіх факторів та умов, які змінюються відповідно до вимог ринку та часу, що матимуть позитивний вплив на управління економічними ресурсами підприємства і його загальний розвиток. Оскільки розвиток може бути як прогресивним, так і регресивним, механізм управління потенціалом має бути спрямований на підтримання стабільного зростання елементів управління фінансовим потенціалом та організований згідно визначених принципів.

Сьогодні спостерігається тенденція до значного зниження рівня фінансового потенціалу, що підтверджується зниженням обсягів прибутковості діяльності, зростанням операційних витрат, витрат на реалізацію продукції тощо.

Окрім того, в умовах недостатності фінансових ресурсів у банківській системі України зменшується потенціал для залучення ресурсів підприємствами. Все це обумовлює питання управління фінансовим потенціалом шляхом вдосконалення методів його планування, аналізу та прогнозування.

Література:

1. Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства / О.В. Белінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. - № 4. Т.3. – С. 267-271.

ТЕОРЕТИНЧІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Мостенська Т.Г.,

к.е.н., доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Останнім часом все більшої актуальності набуває один із основних принципів у веденні бізнесу – принцип соціальної відповідальності.

Р. Рейденбах і П. Робін [1] наголошують на тому, що мораль і етика поведінки перестали бути лише приватним питанням. Саме такий підхід став «наріжним каменем» у корпоративній політиці, що викликало необхідність створення концепції соціальної відповідальності.

Виникнення цієї концепції викликано також дією таких чинників, як: посилення тиску споживачів на пропозицію товарів та послуг; посилення відповідальності бізнесу через законодавче регулювання;

підвищення рівня освіти управлінців, які прийшли в бізнес. Встановлено, що етична поведінка здійснює вплив на розвиток бізнесу, визначаючи його позитивну динаміку, що проявляється в утриманні або зростанні частки ринку та зростанні прибутковості діяльності.

Принцип соціальної відповідальності безпосередньо пов'язаний із низкою соціальних категорій, які поки що недостатньо чітко розроблені як у соціології, так і в її прикладних практичних напрямках. Насамперед, принцип соціальної відповідальності виникає лише тоді, коли існує соціальна потреба – первинний збуджувач до діяльності, що виникає, у свою чергу, через брак будь-яких умов життєдіяльності соціального суб'єкта [2, с. 173]. Розуміння соціальної відповідальності забезпечує зв'язок діяльності підприємства із соціумом, соціальними відносинами, соціальною необхідністю тощо.

Проте якщо загальні принципи соціальної відповідальності характеризують діяльність підприємств будь-якої сфери, то особливості бізнесу визначають необхідність використання специфічних інструментів соціальної відповідальності.

Проблема соціальної відповідальності досліджується в працях як зарубіжних науковців, так і українських, поняття соціальної відповідальності організацій документально закріплено у міжнародних стандартах, які носять як обов'язковий, так і рекомендаційний характер: IC CSR-08260008000 «Соціальна відповідальність організації. Вимоги» [3]; ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» – введено у 2010 р.) [4]; SA8000:2008 «Соціальна відповідальність 8000» або «Соціальний захист», який містить вимоги по соціальній відповідальності [5];

Розуміння корпоративної відповідальності перед суспільством сформувалося у двох площинах: як філософія поведінки і як концепція побудови підприємствами своєї діяльності.

Соціальна відповідальність міждисциплінарним поняттям, яке по-різному визначається фахівцями – представниками різних наук, тому визначити поняття «соціальна відповідальність» за допомогою однієї дефініції складно [6, с.135].

Соціальна відповідальність суб'єктів економіки у науковій літературі визначається різними термінами: соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу. Точки зору окремих науковців на визначення соціальної

відповідальності, корпоративної соціальної відповідальності та соціальної відповідальності бізнесу представлені у табл. 1.

Таблиця 1–Визначення соціальної відповідальності у зарубіжній та українській літературі

Автор	Визначення
М. Фрідмен [7]	Є одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу - використовувати свої ресурси і брати участь в заходах, спрямованих на збільшення своїх прибутків так довго, поки він залишається в межах правил гри, які є, бере участь у відкритій і вільній конкуренції без обману або шахрайства
	Соціальна відповідальність виступає моральним принципом, який направляє індивідуальні та соціальні дії, що виражають принципи і цінності, прийняті в бізнес-поведінці.
1	Корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір на користь зобов'язання підвищувати добробут громади через відповідні підходи до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів.
Farina A., Chamberlain M. J. [8]	Корпоративна соціальна відповідальність – це триваюча прихильність бізнесу поводитися етично і вносити внесок в економічний розвиток, підвищення якості життя працівників та їх сімей, а також місцевого співтовариства і суспільства в цілому.
Волосковець Н.Ю. [9]	Соціальна відповідальність відноситься до зобов'язань підприємців на проведення такої політики, що дозволяє прийняти рішення, або слідувати тим напрямом діяльності, які є бажаними з погляду цілей і цінностей нашого суспільства.
Холм Р. [10]	Соціальна відповідальність – це рішення і дії підприємців, які прийняті з причин які лежать, принаймні частково, за межами прямого економічного або технічного інтересу фірми.
Боуен Г. [11]	Корпоративна соціальна відповідальність – це те, як компанії управляють бізнес-процеси, щоб справити загальний позитивний вплив на суспільство та інші зацікавлені групи.
Девіс К. [12]	Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність суб'єктів бізнесу щодо дотримання норм і правил, неявно визначених або невизначених законодавчо (у площині етики, екології, милосердя тощо), що впливають на якість життя окремих соціальних груп та суспільства в цілому.
Стругинська Н. В. [13]	Соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному існуванні та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.
Биденко Ю.М. [14]	Соціальна відповідальність бізнесу стосується управління компаніями комерційною діяльністю для створення загального позитивного впливу на суспільство.
Краплич Р. [15]	
Малик І.П. [16]	

Джерело: узагальнено автором за [7-16].

Трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності може варіюватися залежно від розмірів компанії, сфери ведення бізнесу та історичних умов, але загалом, можна сказати, що КСВ реалізується у таких основних формах: спрямування на споживачів реалізується через виробництво та пропозицію якісних продуктів та послуг для споживачів; спрямування на персонал реалізується шляхом створення привабливих робочих місць, виплату легальних зарплат та спрямування інвестицій у розвиток людського капіталу; спрямування на беззаперечне виконання вимог законодавства; спрямування на зацікавлені сторони реалізується через побудову добросовісних відносин з усіма зацікавленими сторонами; спрямування на власників забезпечується через ефективне ведення бізнесу, орієнтованого на створення доданої економічної вартості та ріст добробуту акціонерів; спрямування на доброчесну практику забезпечується шляхом врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення бізнесу; спрямування на розвиток суспільства відбувається через внесок у формування громадянського суспільства шляхом реалізації партнерських програм і проектів розвитку місцевої спільноти [17, с. 69].

Відповідно до ISO 26000 «Настанови щодо соціальної відповідальності», до принципів соціальної відповідальності віднесені: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, дотримання верховенства закону, міжнародних норм поведінки, прав людини [4].

Узагальнення існуючих точок зору дозволяє зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність включає як внутрішню площину діяльності підприємства, так і зовнішню. До сфери впливу соціальної корпоративної відповідальності може бути віднесено: персонал, власників, споживачів, соціально незахищені верстви населення, суспільство в цілому, оточуюче середовище, у тому числі екологію. Крім того, можна стверджувати, що всі підходи схожі в одному: корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компанії перед споживачами, персоналом, організаціями, з якими вона співпрацює або взаємодіє у процесі діяльності, і перед суспільством у цілому.

Література:

1. Reidenbach R. E., Robin P.A. Conceptual Model of Corporate Moral Development. *Journal of Business Ethics*, April. – 1991. – P. 30-37.

2. Кіслов Д.В. Принципи соціально-етичного маркетингу в державному управлінні. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2013 р., № 2 (42), С. 171-175.

3. Социальная ответственность организации. Требования. Международный стандарт IC CSR-08260008000. Международный Комитет по корпоративной социальной ответственности (IC CSR). – 2011 – 36 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.yandex.ua/clck/jsredir?from=www.yandex.ua>

4. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». – 140 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.iso.org>

5. Social Accountability 8000. International Standard by Social Accountability International . – June 2014. – 16 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ksovok.com/doc/SA8000_Standard_2014.pdf

6. Иванова И.В. К вопросу о подходах к изучению категории «социальная ответственность». Ярославский педагогический вестник. 2011, № 4, Том I (Гуманитарные науки). – С. 132-135.

7. Friedman M 1970. The Social Responsibility of a Business is to Increase its Profit. – P. 122-126 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.

8. Farina A., Chambel M. J. Business for Social Responsibility. TEncyclopedia of Quality of life and Well-Being Research Springer Link [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_3879

9. Волошковець Н.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. НП КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17

10. Holme R., Watts Ph. Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. – January 2000. – Access mode : <http://www.wbcsd.org/DocRoot/1unSPdIKvmYH5HjbN4XC-/csr2000.pdf>.

11. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. – New York: Harper Row, 1953, P.6.

12. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? – Calif. Manage. Rev., 2, 1960. – P. 70–76, P.70.

13. Strupynska N. V. Corporate social responsibility: what does it mean? Economics of Development. – 2011, № 4(60).– P.9-12, P. 11.

15. Краплич, Р. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: Досвід Фондації Острозьких : Посібник для

бізнесу та неприбуткових організацій . Фондація ім. князів-благодійників Острозьких. – Рівне, 2005. – 74 с.

16. Малик І.П. Соціальна відповідальність корпорацій в Україні // Економічний вісник НТУУ КПІ . 2008. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://economy.kpi.ua/files/files/30_kpi_2008.pdf

17. Марущак Н. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні у контексті світового досвіду / Н. Марущак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. С.68-71.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мостенська Т.Л.,

д.е.н., професор,

Кудря М.,

магістрант,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Ресурси визначають потенціал, якість та темпи розвитку підприємства, характеризуючи його можливості у досягненні стратегічних цілей. Трудові ресурси є однією із складових ресурсного потенціалу підприємства. Попит на ринку праці перевищує пропозицію. Навантаження на одне вільне робоче місце у 2016 році складало 11 осіб. При цьому найбільшим цей показник був у сільському господарстві – 59 осіб, у фінансовій і страховій діяльності – 26 осіб та у державному управлінні й обороні; обов'язковому соціальному страхуванні – 23 особи (табл.1).

Таблиця 1–Попит та пропозиція на ринку праці України у 2016 р.

Роки	Кількість зареєстрованих безробітних, тисяч осіб	Потреба роботодавців у працівниках для заміщення вільних робочих місць (вакантних посад)	Навантаження на одне робоче місце	Працевлаштовано зареєстрованих безробітних у звітному періоді, тисяч осіб
2016 рік	390,8	36,0	11	409,0
2015 рік	490,8	25,9	19	444,7
2016 р. у % до 2015 р.	79,6	139,0	57,9	92,0

Джерело: [1, с. 190; 2, с.186]

І хоча в умовах надлишку пропозиції на ринку праці трудові ресурси не є дефіцитним ресурсом, формування якісного складу

персоналу те ефективне управління ним залишаються одними із основних задач в системі управління підприємством.

В економічній літературі трудові ресурси розглядають на рівні країни та організації.

На рівні країни трудові ресурси – це сукупність носіїв робочої сили, яка здебільшого визначається демографічною структурою населення, встановленими межами працездатності як тих, що беруть участь у процесі праці, створенні споживчих вартостей і соціально-культурних цінностей, так і потенційно здатних до суспільно-корисної діяльності [3]. Показники зайнятості населення характеризують трудові ресурси на рівні країни у табл. 2.

Таблиця 2–Показники зайнятості населення в Україні у 2010 – 2016 рр.

Показник	2010	2013	2014	2015	2016
Зайняте населення у віці 15-70 років, тис. осіб, у тому числі	19180,2	19314,2	18073,3	16443,2	16276,9
жінки	9422,0	9329,5	8718,9	7872,4	7827,4
чоловіки	9738,2	9984,7	9354,4	8570,8	8449,5
Рівень зайнятості, у відсотках, у тому числі	58,4	60,2	56,6	56,7	56,3
жінки	54,4	55,3	51,9	51,7	51,6
чоловіки	62,	65,6	61,8	62,2	61,6

Джерело: узагальнено авторами [1, с. 182-186].

Максимальний рівень зайнятості населення був у 2013 році – 60,2%. При цьому зайнятість серед чоловіків перевищує зайнятість серед жінок на 10 відс. пунктів.

На рівні підприємства трудові ресурси – це всі працюючі на підприємстві громадяни, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання, практичні навички у виробничо-фінансову діяльність для виконання місії підприємства та досягнення його цілей [4].

Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів передбачає необхідність управління ними. Управління трудовими ресурсами – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

На рівні управління підприємством розрізняють три підсистеми управління трудовими ресурсами: формування трудових ресурсів, розвиток трудових ресурсів, підвищення якості трудової діяльності.

До складу першої підсистеми входять: планування, набір, добір та визначення розміру заробітної плати й пільг персоналу; до складу другої підсистеми входять: професійна орієнтація та адаптація, оцінка трудової діяльності, підготовка керівних кадрів, управління розвитком

кар'єри; третя підсистема включає: мотивацію працюючих та підвищення ефективності трудових процесів.

Будь-яка система управління включає мету, об'єкт та суб'єкт управління.

Основною метою управління трудовими ресурсами є підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення умов покращення якості трудового життя персоналу. Ці дві задачі органічно пов'язані між собою і створюють передумови максимальної віддачі персоналу підприємства і спрямування діяльності на досягнення загальної організаційної цілі.

До головних завдань системи управління трудовими ресурсами організації відносяться: забезпечення організації кваліфікованими кадрами; створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників; удосконалювання системи оплати праці і мотивації; підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу; надання працівникам можливостей для розвитку, професійного росту; стимулювання творчої активності; формування і збереження сприятливого психологічного клімату; удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників; участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [4].

В менеджменті розрізняють загальні та специфічні функції. До загальних функцій управління відносять планування, організацію, мотивування і контроль. Їх виконання передбачається керівником будь-якого рівня не залежно від сфери діяльності та структурного підрозділу.

Специфічні функції виникають в результаті горизонтального розподілу праці, визначають спрямованість управлінського впливу на конкретний об'єкт управління (управління виробництвом, трудовими ресурсами, збутом, фінансами тощо) [5, с.91].

Таким чином, управління трудовими ресурсами необхідно розглядати як специфічну функцію менеджменту, виконання якої впливає на систему управління в цілому.

Література:

1. Економічна активність населення України 2015: Стат.збірник / Державна служба статистики України / за заг ред. І. В. Сенік. – Державна служба статистики України, 2016. – 205 с.
2. Економічна активність населення України 2015: Стат.збірник / Державна служба статистики України / за заг ред. І. В. Сенік. – Державна служба статистики України, 2016. – 201 с.

3. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: Навч. посіб. / Є.П. Качан, Д.Г. Шушпанов. – К.: Вид. Дім «Юридична книга», 2003. – 258 с.
4. Протопопова В.О., Полонський А.Н. Економіка підприємства. Навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. В.О. Протопопова, А.Н. Полонський. – К: ЦУЛ, 2002. – 220 с.
5. Мостенська Т.Л. Підр. Вид. 2-ге. /Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. - 758 с

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ АВІАКОМПАНІЙ

*Новак В.О.,
к.е.н., професор,
Разумова К.М.,
д.е.н., доцент,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Доведено, що глобалізація світогосподарських процесів як відкриває нові можливості, так і створює додаткові загрози для успішної діяльності українських авіапідприємств, які функціонують, на сьогодні, в умовах невизначеності ринку та стрімкої динаміки навколишнього середовища. Останнім часом, у зв'язку з посиленням активності зарубіжних лоу-кост перевізників, підвищенням вимог до рівня безпеки та якості сервісу міжнародними організаціями IATA та ICAO, питання конкурентоспроможності українських авіакомпаній на міжнародному конкурентному авіаринку набуло особливої гостроти.

Обґрунтовано, що в процесі функціонування авіаційних підприємств під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої стратегії розвитку реальним потребам. Тому, одним із основних завдань є формування оптимальних стратегічних напрямів розвитку авіакомпаній, з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища. Адже, лише завдяки правильно сформованій довгостроковій стратегії розвитку, авіакомпанії України зможуть підвищити рівень своєї прибутковості та завоювати нові сегменти на міжнародному ринку. При цьому, на наш погляд, однією з найбільш вагомих конкурентних переваг слід розглядати

ефективне стратегічне управління, а найбільш придатним інструментом його реалізації – стратегічний аналіз.

Розглянуто особливості стратегічного аналізу як основи для розробки стратегії розвитку вітчизняної авіакомпанії на міжнародному ринку, охарактеризовано основні етапи стратегічного аналізу та методи його реалізації на прикладі конкретної авіакомпанії.

Економічна стратегія ринкового розвитку авіакомпанії – це багатоцільова програма забезпечення стійкого та динамічного розвитку компанії на основі ефективного планування, використання методів маркетингу, оптимізації планів руху, гнучкого регулювання фінансових ресурсів, точного контролю витрат та доходів, стійкої платоспроможності та самофінансування.

Слід зазначити, що розробка стратегії розвитку будь-якої авіакомпанії, яка працює на міжнародному рівні, потребує значних зусиль та професійних навиків фахівців щодо реалізації послідовних етапів стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього оточення [3]. Отже, стратегічний аналіз є пріоритетним завданням для авіапідприємства, яке прагне утримувати провідні позиції серед своїх конкурентів.

Практика комерційної діяльності авіакомпанії свідчить, що основним пріоритетом має бути стратегічне планування. При розробці стратегічного плану доцільно починати з об'єктивного аналізу поточного стану, усвідомити характер впливу середовища, в якому вона оперує, на її діяльність [1].

При виборі стратегії розвитку необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства з використанням системного та ситуаційного підходу [2]. Якщо авіакомпанія визначає зовнішньоекономічну діяльність як одну з пріоритетних, в обов'язковому порядку необхідно формувати спеціалізовані інтернаціональні стратегії підприємства, запроваджуючи та підтримуючи нормальне функціонування системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства. При цьому, слід пам'ятати, що важливими напрямками діяльності керівників є не тільки розробка стратегії діяльності на міжнародних ринках, але й її правильна реалізація, а також здійснення контролю за її виконанням у довгостроковій перспективі.

Обов'язковим елементом стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку постачальників, конкурентів та споживачів, а також аналіз запропонованих

авіакомпанією та конкурентами послуг перевезень, з метою виявлення стадії життєвого циклу послуг та можливості їх модернізації [5]. Цей аналіз доцільно проводити на засадах складання карти стратегічних груп для визначення положення підприємства серед конкурентів та напрямку його розвитку в наявному конкурентному середовищі. Також необхідні проведення маркетингового дослідження ринку з метою виявлення переваг споживачів та оцінка постачальників для визначення якості пального, повітряних суден та інших компонентів та рівня цін на них в даній галузі.

Вплив макроекономічних, мікроекономічних та експлуатаційних факторів на обсяг перевезень на міжнародних ринках розглянуто на прикладі СЗАТ «Авіакомпанія МАУ» [3].

Науково обґрунтовано, що ефективність діяльності авіакомпанії в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, а конкурентна ситуація на ринку міжнародних авіаперевезень, структурні зміни в світовій та національній економіці, рівень інфляції, державне й міжнародне регулювання та інші чинники безпосередньо впливають на перспективи діяльності авіакомпанії та визначають характер подальшої стратегії розвитку [7, 9]. Основним завданням менеджменту авіакомпаній в умовах ринку є вибір оптимальної стратегії розвитку на міжнародних ринках, з урахуванням всіх факторів зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що в процесі функціонування авіаційних підприємств під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої стратегії розвитку реальним потребам. Стратегічні невідповідності, у таких випадках, стають сферою управління змінами підприємства.

В процесі стратегічного аналізу можливих стратегічних альтернатив, на наш погляд, доцільно запропонувати наступні варіанти: зростання за рахунок ефективного використання власних ресурсів; злиття, поглинання як засіб збільшення ресурсної бази; перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках; припинення непріоритетних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами, за допомогою продажу акцій та активів або внутрішньої переорієнтації.

Дослідниками запропоновані стратегії підвищення ефективності діяльності авіакомпанії на зовнішньому ринку та алгоритм їх вибору і реалізації [3, 8].

Зроблено висновок, що комплексний стратегічний аналіз є ключовою складовою процесу розробки стратегії і включає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та портфельний аналіз. Невід'ємним елементом, при цьому, є функція контролю обраної стратегії та повернення на початок циклу у разі виявлення певних невідповідностей.

Література:

1. Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації України. Монографія [Текст] / Кулаєв Ю.Ф., Подреза С.М. – 2-ге вид., доповн. і переробл. – К: «Фенікс», 2011 – 680 с.

2. Новак В.О. Роль стратегічного аналізу в процесі формування стратегії розвитку вітчизняних авіакомпаній на міжнародних ринках / В.О. Новак, В.О. Рибінцев, Ю.В. Бадьор // Проблеми системного підходу в економіці . Електр. наук. фах. вид.- К.: 2012. Випуск 2. - [www document]. URL <http://www/nbu.gov.ua/e-journals>

3. Печериця Ю.В. Стратегічний аналіз як основа формування та реалізації стратегії виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук [Текст] / Печериця Ю.В.; Національний університет харчових технологій. – К., 2012.

4. Тихонова О. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку українських авіакомпаній [Текст] / О. Ю. Тихонова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – №26.

5. Pienko O. Problems of world air transportation market globalization / O. Pienko // Logistics and transport: The international university of logistics and transport in Wroclaw, 2013. - №3(19). – P. 65-73.

6. Kyrylenko O.M. Fundamentals of Transport Economics: Tutorial / Ed. V. I. Shchelkunov and oth. – K.: Condor, 2011. – 392 p. (Recommendation Letter № 1/11-5855 from 01.07.10) of the Ministry of Education and Science of Ukraine).

7. Литвиненко Л.Л. Управління стратегічним розвитком авіакомпанії на ринку міжнародних пасажирських перевезень / Л.Л. Литвиненко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. – К.: ДЕТУТ, 2014. – Вип. 30. – С. 146-154.

8. Novak V. Scientific basis of management of transport companies interaction / V. Novak, V. Marchenko, V. Perederii // Airtransport. – 2016. – № 1(11). – P. 31-36.

9. Razumova, K.M. Organizational-economic mechanism of ensuring the efficiency of passenger transportation by transport: Dissertation for the degree of doctor of economic Sciences: – Kharkov, USART, 2015. – 408 p.

МЕТАЛУРГІЙНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ЕКОНОМІКИ ДО НАСТУПНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ

Остапенко Т.Г.,

к.е.н., доцент,

Національний авіаційний університет, м. Київ

Економічний розвиток характеризується циклічністю, коли один стан переходить у інший. Відомі науково-технологічні уклади, які передбачають виробництво та поширення новітніх технологічних рішень в окремих країнах та у міжнародному середовищі в цілому. Зауважимо, що сьогодні діє п'ятий технологічний уклад, інформаційний, для якого характерним є мікроелектронні компоненти, які визначили розвиток таких галузей, як електроніка, обчислювана техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, робото-будування та окремо – біотехнології. Вважається, що основою перших чотирьох укладів були індустриальні технології, а основою п'ятого та наступного шостого укладів – є інформаційні та біотехнології.

Слід зазначити, що в межах одного укладу народжується наступний, а таке народження відбувається з поєднанням еволюційного розвитку та технологічної революції. Крім того, відбувається поступально-циклічне зростання, до чого призводить накопичення капіталу та зміна поколінь техніки. Така технологічна циклічність відбувається в межах «довгих хвиль» Кондратьєва.

Охарактеризуємо наявність технологічних укладів в Україні та умови переходу їх до останніх укладів та формування новітнього шостого технологічного укладу. Логіка такої характеристики має виглядати таким чином: оцінка індустриального розвитку та відношення технологій промисловості до індустриальних укладів; мотивація щодо переходу до наступних технологічних укладів; співвідношення індустриальних укладів та інформаційних; умови поширення (дифузії) інформаційних технологій, біотехнологій та нано-технологій у виробничому середовищі України; умови накопичення капіталу для запровадження технологій шостого укладу.

Індустріальний розвиток в Україні є достатньо насиченим. Існують данні щодо розвитку промисловості в Україні. Так, основна галузь промисловості – це металургія. Крім того, це галузь, що є галуззю спеціалізації України в міжнародному середовищі. У табл. 1 представлено обсяги виробництва окремих видів продукції металургійної галузі.

Таблиця 1–Виробництво окремих видів продукції металургійної галузі (млн. т.)*

Роки	Чавун переробний і дзеркальний у чушках, болванках ін. первинних формах	Сталь без напівфабрикатів, отриманих без перервним литтям	Напівфабрикати, отримані безперервним литтям	Труби і трубки, профілі порожнисті, зі сталі
1990	41,9	48,5	4,1	6,5
2000	25,3	25,8	6,0	1,7
2010	27,3	17,5	15,8	2,0
2011	28,9	17,6	17,8	2,4
2012	28,5	16,6	16,9	2,2
2013	29,1	15,1	18,1	1,8
2014	24,8	12,7	14,7	1,6
2015	21,9	11,2	11,9	1,0

*Джерело: [2, с.273]

Очевидно, що у радянські часи відбувалося значне виробництво металургійної продукції – чавуну, сталі та прокату. Так, з 1990 р. виробництво чавуну та сталі скоротилося майже у двічі, а виробництво напівфабрикатів зросло приблизно у чотири рази. Це засвідчує, що продукція зі значною доданою вартістю все більше виготовляється в Україні та завойовує нові ринки. Крім того, з табл. 1 видно, що найбільше виробництво металевої продукції відбувалося у 2011-2012 рр., подальша світова криза призвела до зменшення обертів нарощування виробництва подібної продукції. Зауважимо, що більшість з цих виробництв є такими, що відносяться до третього технологічного укладу (доменне та мартенівське виробництво). Подібні технології металургійного виробництва є досить ресурсозатратними, вимагається велика кількість залізорудної сировини, прісної води, коксівного вугілля та електроенергії. Тривалий час використання таких технологій засвідчують, що виготовляється досить коштовна продукція, яка все ж таки має споживача у світі. Оскільки є ринок збуту для продукції, виготовленої на основі мартенівських технологій, то і мотивація щодо заміни виробничих технологічних процесів є досить низькою. Лише будівництво в Китаї новітніх виробничих металургійних об'єктів може стати початком заміни виробничих процесів в Україні.

Література:

1. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. збірн. – К. : Державна служба статистики України. – 2017. – 290с.
2. Статистичний щорічник за 2015 рік. – К. : Держ. служ. стат. України. – 2016. – 561с.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

***Олешко Т.І.,**
д.т.н., професор,
Козел А. М.,
студентка,*

Національний авіаційний університет, м. Київ

У сучасному світі, де кожна секунда на рахунок, а приказка «Час – гроші» сприймається в прямому сенсі, велику роль відіграє методика по управлінню часом, або по-іншому вона називається тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент — це облік, розподіл і оперативне планування власних ресурсів часу.

Одним із родоначальників тайм-менеджменту є засновник школи наукового управління Фредерік Тейлор, який розробив хронометраж трудової діяльності робітника. Також одним із засновників цієї школи є управлінець Генрі Форд, який задіяв на своїх підприємствах конвеєри, тим самим скоротив час складання автомобілів та витрати часу робітників, зробивши їх діяльність більш спеціалізованою.

Сучасний тайм-менеджмент націлений на досягнення максимального результату за мінімальний час. Наука управління часом в даний час спирається на ряд принципів та методів[1].

Основними принципами успішного тайм-менеджменту є:

- підготовка переліку цілей, які необхідно досягти;
- розподіл цілей в порядку терміновості і важливості;
- контроль використання часу.

У літературі досліджені різні методи тайм-менеджменту, які дозволяють найбільш ефективно керувати часом:

1) Метод Парето – програма тайм-менеджменту вчить виділяти з великої кількості справ ті, які вимагають від вас найбільшої уваги, щоб

швидше досягти своєї мети. За цією методикою 20% витрачених сил дадуть 80% результату і навпаки.

2) Матриця Ейзенхауера – допоможе розставити пріоритети і зрозуміти, які справи для вас дійсно важливі. Д. Ейзенхауер придумав розділяти всі поточні справи на 4 категорії: термінові і важливі; важливі, але не термінові; термінові, але не дуже важливі; неважливі і нетермінові.

3) Метод «АВС-аналізу» – допоможе відсортувати більш важливі справи від зайвих дій, що відволікають вас від поставленої мети. «А» – це найважливіша справа поточного дня, тобто перше завдання в списку слід виконувати першим. Зазвичай ця задача найбільш трудомістка і складна.

Фахівець з практичного тайм-менеджменту Братан Трейсі радить вирішувати дане питання жорстко і однозначно. Його метод називається: «з'їсти жабу на сніданок». «Жаба» — це найважче і неприємна справа поточного дня. Але суть в тому, що тим самим створюється постійне емоційне напруження, яке заважає вам продуктивно виконувати всі інші справи. Трейсі зазначає, що день краще починати з самого важкого, тоді всі інші справи будуть виконуватися практично самі собою.

4) Діаграма Ганта – з її допомогою людям вдається ефективно вибудовувати свій графік щоденних задач і розподіляти справи по тривалості і важливості. За допомогою такої програми можна вивчити реальний хід своїх дій і скорегувати їх для більшої продуктивності[2].

5) Метод «Помідора» – концепція цієї методики допомагає не відволікатися на дрібниці. Просто потрібно встановити таймер на 25 хвилин і виконувати поставлене завдання не відволікаючись, потім зробити перерву. Ці дії потрібно повторювати, поки справа не буде виконана до кінця.

6) Хронометраж – потрібно кожен раз засікати і стежити за тим, скільки часу ви витрачаєте на ту чи іншу справу. Вже через 2-3 дні буде зрозуміло, на що у вас йде більше часу: на соціальні мережі, читання пошти та інші дрібниці, чи на більш корисні справи.

7) Список завдань – найбільш простий і розповсюджений вид організації часу. Крім того, що вам не обов'язково тримати в голові, що ще потрібно зробити, ви отримуєте задоволення від того, що вже зробили, коли викреслюєте це зі списку. При цьому мотивація зростає при бажанні завершити весь список до кінця.

Отже, однією з найчастіших проблем, з якою доводиться сьогодні стикатися більшості офісних співробітників, є проблема дефіциту часу. Цю проблему, в більшості випадків, можна вирішити за допомогою раціонального управління часом. Правильно побудована система тайм-менеджменту допомагає провести аналіз робочого дня, щоб зрозуміти, наскільки критична ситуація з організацією часу та зробити свій день максимально ефективним і раціональним.

Література:

1. Берд П. Тайм-менеджмент. Планування і контроль часу, 2004. — с.288.
2. Архангельський Г.А. Організація часу : від особистої ефективності до розвитку фірми / Г.А. Архангельський. 2003. — 416с.

СИСТЕМНІ РИЗИКИ ЕКОНОМІКИ ТА СТАБІЛІЗАЦІЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ.

*Подреза С.М.,
д.е.н., професор,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Визначено, що завданням модернізації структури економіки та зростання національної конкурентоспроможності належать до головних пріоритетів соціально-економічного реформування та розвитку України. Українська економіка характеризується неефективною структурою з високою ресурсо- та енергоємністю виробництва, низьким рівнем інноваційності, відірваністю фінансового сектору від реальної економіки, недієвими реформами, неефективним функціонуванням секторів, що забезпечують соціальний розвиток.[2] Такий перебіг подій значною мірою обумовлений відсутністю відпрацьованих ринкових механізмів, які б забезпечили співпрацю інтересів різних суб'єктів ринкової економіки та їх узгодження зі стратегічно важливими інтересами суспільства в цілому. Динаміка структури української економіки не відповідає загальним нормам структурних зрушень, які відбуваються в розвинених країнах світу на сучасному етапі і полягають у зростанні частки високотехнологічних виробництв, а також соціально орієнтованих видів економічної

діяльності, випереджальному розвитку наукоємних, високотехнологічних галузей.[3] Високий рівень інтеграції економіки країни у сировинні ринки (металургія, транспортні послуги) на основі насамперед цінової конкуренції, а не конкурентної боротьби технологій і нововведень є значним ризиком для її стабільного функціонування.

Проаналізовано ситуацію та надано певні характеристики відновлення та розвитку економіки України, а саме: необхідно проводити структурні реформи, без них економіка України приречена на низький рейтинг і на вкрай низькі притоки прямих іноземних інвестицій; утримання низьких стандартів оплати праці та відсутність безпосереднього зв'язку між оплатою та ефективністю праці не мотивують зростання економічної і трудової активності, поліпшення якості людського капіталу. Також обґрунтовано розбалансованість ринку праці та ринку освітніх послуг. Серйозною суперечністю ринку праці є невідповідність сфери професійної підготовки потребам ринку праці, так званий брак кадрів. З одного боку, є суперечність між високим потенціалом населення та тенденцією примітивізації структури зайнятості. З іншого – існуюча система професійної освіти не відповідає сучасним вимогам.

Зроблено висновок, що прогноз зростання економіки залишається помірним через значні зовнішні та внутрішні ризики, однак впровадження реформ може допомогти забезпечити вищі темпи зростання економічних показників у майбутньому. Процес впровадження реформ залишається повільним в умовах складного політичного середовища. Позитивний вплив на відновлення економіки також матиме підвищення цін на сировинні товари на зовнішніх ринках та, відповідно, покращення умов торгівлі.

Література:

1. Урядовий портал. [Електронний ресурс]- <http://www.kmu.gov.ua>.
2. Економіка України -2017. [Електронний ресурс]- <https://news.finance.ua/ua/news/-/392088/ekonomika-ukrayiny-2017>.
3. Г.С.Гуріна. Фактори розвитку експортного потенціалу підприємств авіаційного комплексу. "Економіка. Фінанси. Право." Проблемні питання, коментарі та поради, №3/1, 2016р.

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Сова А.В.,
аспірант,*

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Суспільство не стоїть на місці, і науково-технічний прогрес давно увійшов в наше повсякденне життя. Новинки науки і техніки постійно оновлюють ринок, а ті технічні характеристики обладнання, які ще кілька років тому здавалися фантастикою, активно впроваджуються в діяльність сучасних підприємств.

Кожне підприємство, що прагне зміцнити свої позиції на ринку, знизити собівартість продукції, поліпшити характеристики потужності, активно впроваджує інноваційні технології і обладнання.

В даний час в стратегіях підприємств відбувається переорієнтація, тобто перехід від всебічного використання економічного ефекту виробництва до більш цілеспрямованої інноваційної стратегії.

Нововведення є найважливішим шляхом забезпечення стабільності функціонування, ефективності функціонування та конкурентоспроможності. Існує чітка залежність між конкурентними позиціями, ефективністю підприємства та його інноваційним потенціалом.

Впровадження нової техніки та технології можна розглядати як чинник набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств [1].

Ефективність функціонування підприємства можливо за рахунок підвищення якості продукції, реалізації політики ресурсозбереження, впровадження нових, конкурентоспроможних проєктів, освоєння рентабельних бізнес - проєктів.

Відповідно до вимог ринку технологічні інновації мають приносити прибуток компанії. При вирішенні питання про створення і впровадження тієї або іншої нової техніки і технології необхідно брати до уваги не тільки її переваги порівняно з аналогом за техніко-технологічними параметрами, але і враховувати можливі економічні результати її застосування у виробництві [2].

Науковий інтерес представляє висловлювання відомого теоретика інноватики Б. Твісса, який підкреслює, що «проблема не тільки в самих іноваціях як таких, але скоріше в ефективному, орієнтованому на прибуток управлінні науково - технічними нововведеннями» [3].

Показник економічного ефекту від реалізації нововведень визначається як перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за весь період здійснення заходу.

Економічний ефект можна знайти за формулою [2]:

$$E = P - B \quad (1)$$

де P – результати від впровадження нових технологій;

B – витрати на досягнення результатів від впровадження нових технологій.

При визначенні економічного ефекту необхідно враховувати фактор часу шляхом приведення різночасових витрат і результатів до одного (єдиного) моменту часу (t_p).

Коефіцієнт приведення різночасових витрат і результатів до одного (єдиного) моменту часу розраховується за формулою [2]:

$$\delta_t = (1 + E)^{t_p - t} \quad (2)$$

де t – рік, витрати від впровадження нових технологій і результати якого приводяться до одного (єдиного) моменту часу;

E - норматив приведення, рівний процентній ставці.

В якості основних факторів ефективності нововведень можна використовувати наступні чинники:

тривалість проектування технологічних процесів;

витрати на проектування технологічних процесів;

підвищення якості продукції.

Для розрахунку ефекту за всіма вищенаведеними показниками необхідно використати методику ROI [5]:

$$ROI = \frac{E\Phi}{I} = \frac{\sum_{i=1}^3 E\Phi_i}{CBV} \quad (2)$$

де $E\Phi_1$ – ефективність скорочення термінів на технологічну підготовку виробництва;

$E\Phi_2$ – ефективність від зменшення витрат на проектування технологічних процесів;

$E\Phi_3$ – ефективність від підвищення якості продукції (зменшення частки бракованої продукції);

CBV – сукупна вартість впровадження нової технології.

При прийнятті рішення про необхідність впровадження інноваційних технологій необхідно оцінювати як очікувану ефективність, так і фактори, що на неї впливають.

У більшості випадків для розвитку виробництва, його технологічного удосконалення використовуються позикові кошти у вигляді кредитів і позик. В результаті при оцінці економічної ефективності в разі використання позикових коштів необхідно до

витрат включати не тільки безпосередню вартість нововведень, але і ту суму, яку потрібно буде сплатити кредиторю. Чим вище рівень ставки по кредитах, тим нижче економічна ефективність від впровадження нововведень.

Таким чином, незважаючи на те що інноваційні технології покликані підвищити економічну ефективність роботи підприємства, зменшити всілякі витрати, розвинути виробництво, збільшити дохід, полегшити виробничий процес, при прийнятті рішення про їх втілення необхідно керуватися не тільки модою або внутрішніми переконаннями, а й аналізувати вплив чинників на економічну ефективність нововведень, правильно прогнозувати можливу ефективність, оцінювати ризики, пов'язані з впровадженням нововведень і будувати систему управління ними.

Для підвищення зацікавленості підприємців у впровадженні нової техніки та технологій виникає необхідність розроблення механізму державної підтримки наукової та інноваційної діяльності, який сприяв би забезпеченню законодавчо встановлених нормативів бюджетного фінансування науки і науково-технічного прогресу та створенню передумов для сприяння використанню науково-технічних досягнень і забезпеченню на їх основі виробництва конкурентоспроможної продукції, вживання заходів для захисту інтелектуальної власності на вітчизняні винаходи та розробки на внутрішньому ринку і за кордоном [1, с. 65].

Таким чином впровадження нових техніки і технології повинно відповідати вимогам ефективності та сприяти утриманню конкурентних позицій ринку.

Література:

1. Мостенська Т.Л., Драган О.І., Суха І.В. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: монографія. – К., 2010. – 168 с.
2. Руденок Т.І., Герасимчук В.Г. економічна оцінка впровадження нових технологій в нафтогазовидобувній промисловості. – Актуальні проблеми економіки та управління. – 2007. – Вип. 1. – С. 57-60.
3. Яллай В.А. Экономическая эффективность внедрения новой техники и технологии на предприятии Псков, 2016. – С. 196 – 198.
4. Кац І.Я. Економічна ефективність діяльності підприємств. М.: Фінанси і статистика, 2010. – 192 с.
5. Кореняко А.А. Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційного обладнання. – Вісник Тамбовського університету. Серія Гуманітарні науки. Тамбов, 2011. - Вип. 10 (102). - С. 70-75.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ НЕВЕРБАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Стрельченко Н.М.,
к.е.н., доцент МАУП,
Поступайло Т.Я.*

Проблематика оцінювання невербальних комунікацій в сучасному менеджменті залишається завжди актуальною. В роботі визначено критерії невербальної комунікації у діяльності менеджера. Також, важлива роль приділяється характеристиці правил, яким підпорядковується невербальна комунікація та основним проблемам, які виникають при інтерпретації невербального повідомлення.

Важливою складовою професійної діяльності менеджера є спілкування з підлеглими у ході якого він кожного дня розв'язує комплекс різних за змістом проблеми. Ефективність комунікативної діяльності, яка організовується менеджером, обумовлена не лише продуманим вибором технологій, але й умінням керувати вербальними і невербальними контактами з підлеглими творчо вибудовувати систему мотивації трудових взаємовідносин, конструктивно вирішувати протиріччя та конфлікти, вмінням долати комунікативні бар'єри й ускладнення, конфлікти.

Відтак навіть акт мовчання, незважаючи на відсутність словесного вираження, вважається найбільш інформативним з усіх невербальних каналів [1, с.12].

Сучасна наука має різні погляди на невербальні засоби спілкування [2]: – у контексті осмислення загальних програм і способів людської поведінки (Дж. Холл, А. Фрізен, А. Піз, Дж. Фаст та ін.), а також вітчизняних дослідників. Лабунська В, Бодалев О. Морозов В.

Оскільки формування умінь невербальної комунікації студентів у професійній управлінській діяльності ми розуміємо як процес, здатний перевести студентів від рівня стихійного застосування невербальних засобів спілкування на рівень усвідомлення і відповідності культурним нормам і вимогам соціуму у всьому різноманітті варіантів, логічним було визначити ці рівні [3, с.121]:

- 1) емпіричний (низький) рівень,
- 2) репродуктивний (середній) рівень,
- 3) продуктивно-творчий (високий) рівень.

Рівні сформованості умінь невербальної комунікації майбутніх учителів початкової школи визначено нами через систему *критеріїв і показників*, в якості яких виділені:

1) спонукальний критерій (сформованість ціннісно-значущих установок; розуміння сутності і ролі умінь невербальної комунікації в професійній діяльності управління);

2) емоційно-оцінний критерій (емоційна чуйність, орієнтація на широкий спектр невербальних засобів, готовність до невербальної комунікації);

3) змістовно-процесуальний критерій (здатність до активної невербальної комунікації в процесі професійної діяльності, володіння системою знань в області невербальної комунікації; сформованість умінь і навичок невербальної комунікації; швидкість впізнавання і застосування невербальних еталонів, здатність виявляти проблеми в спілкуванні);

4) рефлексивний критерій (вирішення проблемних ситуацій із застосуванням засобів невербальної комунікації; стійкість до маніпулятивних дій, які здійснюються через невербальні засоби і стимуля середовища управлінської діяльності).

Таким чином, виходячи зі сказаного вище вважаємо за необхідне в дослідженнях застосовувати одночасно критерії щодо невербальної комунікації.

Література:

1. Лабунская В.А. Невербальное поведение (социально-перцептивный подход) / В.А. Лабунская. – Ростов н/Д. : Изд-во Ростовского ун-та, 1986. – 136с.

2. Атватер И. Невербальное общение / И. Атватер // Психология влияния – СПб. : Питер, 2001. – 209с.

3. Морозов В.П. Невербальная коммуникация. Экспериментально-психологические исследования / В.П. Морозов. – М. : Изд-во Института психологии РАН, 2011. – 360с.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «РОЗВИТОК»

Тур О.,

викладач,

Київський національний лінгвістичний університет

Теоретичні підходи до визначення дефініції «розвиток» суттєво різняться. Так, одні науковці розвиток розглядають як найвищий тип руху, інші – як зміни матерії та свідомості, або перехід від застарілого

до нового. У філософській енциклопедії подається наступне визначення: розвиток являє собою не всяку зміну в структурі об'єкта, а тільки якісну зміну, пов'язану із перетвореннями у внутрішній побудові об'єкта, у його структурі, що представляє собою сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [1, с. 453]. Такої ж точки зору дотримуються О. Гапоненко та А. Пакрухин. Вони визначають розвиток як рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [2, с. 11]. В цьому контексті вчені визначають розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [3, с. 23].

Л. Забродська трактує розвиток з точки зору ефективності підприємства: розвиток можна визначити як просування від простого до більш складного та ефективного [4, с. 42]. Окремі вчені поняття «розвиток» розглядають як необоротну, спрямовану, закономірність змін матеріальних та ідеальних об'єктів [5; 6].

Л. Запасна вважає, що лише при наявності цих трьох вищезгаданих властивостей процес розвитку можна виділити серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної схеми функцій); відсутність закономірності є характерною для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішню взаємозалежну лінію. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів і зв'язків) [7, с. 34].

Дану концепцію підтримує Е. Коротков. Він розглядає поняття розвиток як сукупність змін, що призводять до створення нової якості і зміцнення життєздатності системи, її можливості чинити опір руйнівним силам навколишнього середовища [8, с. 296].

Дослідник теорії організації Е. Смірнов розглядає розвиток як незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості [9, с. 174]. Так, один із провідних науковців ХХ століття у сфері стратегічного управління І. Ансофф в своїй праці говорить, що розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є [10, с. 306].

Хоча відповідно до синонімічних словників «розвиток» і «зростання» є синонімами, але варто зазначити що в управлінському контексті ці поняття означають не одне і те ж саме. Р. Акофф визначає різницю між ростом і розвитком. На його думку у більшості випадків ріст означає збільшення розмірів або кількості об'єктів. До росту підприємств відносяться як до збільшення їх розмірів, так і розширення діяльності за наступними показниками: обсяг виробництва, частка на ринку, чисельність персоналу, величина продажів, чистий прибуток тощо.

Підприємства (організації) як організовані системи можуть стимулювати свій ріст, здійснюючи цілеспрямований вибір, наприклад, розширення ринку збуту залучення інвестицій тощо. Обмеження росту не обмежує розвиток [11]. На нашу думку, в той же час ріст певних показників чи факторів на підприємстві не завжди говорить про ефективний розвиток, адже економічне зростання може відбуватися як інтенсивним, так і екстенсивним шляхом. Екстенсивний шлях розвитку – спосіб збільшення обсягів виробництва внаслідок кількісного приросту всіх факторів виробництва, насамперед, зростання трудових ресурсів, за незмінного якісного рівня технічної основи виробництва та інших факторів. У даному випадку продуктивність і ефективність праці залишаються незмінними [12, с. 211].

Час використання екстенсивного розвитку вже пройшов (притаманний економіці СРСР), адже цей підхід показав свою обмеженість і можливість застосування лише в певних випадках. Набагато ефективніше використовувати інтенсифікацію виробництва, адже це процес суспільного виробництва, що базується на застосуванні найефективніших засобів виробництва, кваліфікованої та освіченої робочої сили, передових форм і методів організації праці тощо. На відміну від екстенсивного розвитку, інтенсивний розвиток має антивитратну спрямованість, оскільки супроводжується зменшенням витрат живої та уречевленої праці на одиницю продукції [12, с. 287]. Варто констатувати, що лише певна кількість вітчизняних підприємств за останні 20 років змогла перейти від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку свої підприємств. Також неефективне використання ресурсів негативно вплинуло на енергозалежність від інших країн.

Тому вітчизняним підприємствам варто звертатися до концепції розвитку, адже це дасть змогу виходу на якісно новий рівень ведення бізнесу, так як результат відповідає світовим стандартам та забезпечує

необхідну ринкову стійкість підприємства, тим більше для підприємств харчової промисловості, які змушені переорієнтуватися на нові зовнішні ринки.

На нашу думку, доцільним для сьогоднішніх управлінських реалій в Україні буде визначення авторського колективу [13, с. 143], де розвиток визначається як шлях переведення організації із вихідного в бажаний стан, якісно кращий стан протягом певного проміжку часу, в рамках якого можливості підприємства реалізуються відповідно до умов зовнішнього середовища

Р. Фатхутдінов зазначає, що розвиток може бути внутрішнім (джерело такого розвитку знаходиться в середині об'єкта) і зовнішнім (визначається лише зовнішніми чинниками). Розвиток тісно пов'язаний із функціонуванням різних об'єктів, проте функціонування може мати і зворотний характер [14, с. 247].

Розвиток значною мірою детермінується особливостями структурної упорядкованості конкретних систем. Аналіз існуючих поглядів на розвиток системи дозволили їх узагальнити (табл. 1).

Таблиця 1–Погляди науковців на визначення розвитку економічної системи

Автори	Визначення
Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устинко О.А., Юрій С.І.	спрямовані та закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об'єктів, які мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених
Євдокимова Д.М.	динамічний багатоваріативний циклічний процес, який має спіралеподібну форму та виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи при збереженні її цілісності, і стійкість якого забезпечується лише за умов його керованості з боку надсистеми
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І.	об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів) при якій формуються нові властивості системи
Василенко В.О.	це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плинність якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині охоплення криз

Автори	Визначення
Раєвнева О.В.	унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної структури і переходом її в новий вектор функціонування
Пономаренко В. С., Трийд О.М., Кизим М.О.	процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування
Коротков Є.М.	сукупність змін, що ведуть до появи нової якості й змінення життєстійкості системи, її здатність пручатися руйнуючим впливам зовнішнього середовища
Тодаро М.П.	багатомірний процес, що включає реорганізацію й переорієнтацію економічної й соціальної системи
Новик І.Б.	процес, система вибору в ході можливих альтернатив
Єрохіна Е.А.	якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи
Шубравська О.В.	процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик

Погоджуючись в цілому із наведеним визначенням, варто зауважити, що для розвитку є необхідними не просто зміни показників, а їх позитивна динаміка.

Базуючись на проведеному аналізі та узагальненнях, ми можемо запропонувати наступне визначення розвитку підприємства. Розвиток підприємства – це процес комплексних позитивних змін у соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта, які, за рахунок інтенсифікації діяльності, спрямовані на його перехід до нового якісно-кількісного стану в певному проміжку часу, шляхом адаптації або зміни факторів внутрішнього середовища під впливом дії чинників зовнішнього середовища.

Література:

1. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука–логика» – Сигети. Гл. ред. Ф.В. Константинов. – М.: «Советская энциклопедия», 1967. – 592 с.
2. Гапоненко А.Л. Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: Издательство ОМЕГА–Л, 2006. – 464 с.
3. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 288 с.
4. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. Посібник для студ. екон. спец. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
5. Райко Д. В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т.1, № 3. – С. 117–124 с.

6. Сергеева Л. Сутність управлінських процесів як соціального явища. – Імідж сучасного педагога. – 2014. - № 1. – С. 38-41.
7. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. – Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 96. – С. 33–37.
8. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с
9. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 2005. – 563 с.
11. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації / Пер. з англ.. під ред. В.И. Данілова-Данільяна. – М.: Прогрес, 1985. – 328 с.
12. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред.С.В.Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с. (с. 274))
13. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

*К.Є. Удворгелі,
здобувач,*

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Зниження покупної спроможності населення та необхідність утримання ринкової позиції вимагають від підприємств виваженого вибору конкурентної стратегії. В сучасній літературі підходи до визначення конкурентних стратегій різняться різноманітністю.

М. Портер [1] виділив три базові конкурентні стратегії: лідерства за витратами, диференціації та фокусування.

Стратегія лідерства за витратами побудована на зниженні повних витрат виробництва товару або послуги за рахунок зниження собівартості і подальше отримання конкурентних переваг за рахунок ефекту масштабу виробництва.

Стратегія широкої диференціації спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів підприємств-конкурентів і орієнтована на споживачів, готових заплатити більше за вищу якість чи ширший вибір споживчих якостей товару. Підприємство, орієнтоване на вузьку ринкову нішу, реалізує сфокусовану стратегію.

Стратегія фокусування орієнтована на вузький сегмент покупців (ринковій ніші), де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва, беручи за основу географічну унікальність попиту, особливі експлуатаційні вимоги до товару або інші його характеристики.

Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої кошти більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції.

Так, Ф. Котлер виділяє чотири типи конкурентних стратегій, які характеризують ринкову частку підприємства: стратегія лідера, челенджера, послідовника та нішера (фахівця) [2].

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація посідає домінуючі позиції на ринку, являється «еталоном» для конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. Організація-лідер може застосовувати одну із чотирьох різновидів конкурентної стратегії:

- стратегію розширення первинного попиту, яка реалізується в напрямках виявлення нових потреб споживачів, які можуть бути задоволені існуючим товаром, що реалізується через пропаганду нових можливостей використання існуючих товарів. Крім того, маркетингова діяльність може бути спрямована на забезпечення повторної покупки товару;

- оборонну стратегію, яка реалізується через впровадження інновацій та технологічного удосконалення. Така стратегія забезпечує створення перешкод для входу в ринок конкурентів; дозволяє захищати ринкові позиції за рахунок інтенсифікації збуту та розширення товарної пропозиції. Може бути реалізована засобами цінової війни, агресивної реклами.;

- наступальна стратегія, яка забезпечує підвищення рентабельності, завдячуючи ефекту масштабу та можливості лідерства у витратах. Доцільно використовувати у сфері масового виробництва;

- стратегія демаркетингу, яка реалізується через зменшення частки ринку організацією-лідером в окремих сегментах, де попит на товари перевищує пропозицію. В цьому разі може бути використано підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження маркетингових комунікацій (скорочення витрат на рекламу, припинення стимулювання

попиту) або перехід організації на нові ринки для збільшення попиту на товар.

Стратегія челенджера побудована на атаці ринкового лідера або організації-конкурента. В стратегії челенджера можливі фронтальна атака, флангова атака та обхідний наступ.

- фронтальна атака побудована на використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам атака, проте не враховує слабких сторін лідера. Головна умова реалізації фронтальної атаки – оптимальне співвідношення сил атакуючої організації та лідера;

- флангова атака може реалізуватись проти лідера ринку лише тоді, коли лідер працює на погано захищеному ринку, пропонуючи товари за нижчими, ніж у конкурента, цінами;

- обхідний наступ будується на використанні слабких сторін конкурента. Обхідний наступ характеризується більшими масштабами та використанням «партизанського» наступу для завоювання позицій конкурента.

При використанні будь-якої стратегії важливу роль відіграє якість оцінювання можливої реакції конкурентів на дії організації. Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера.

Якщо організація утримує невелику частку ринку вона обирає стратегію послідовника, головною умовою реалізації якої є необхідність адаптації до основних конкурентів. Таку поведінку доцільно використовувати в умовах олігополії, що обмежує можливості диференціації.

Стратегія передбачає забезпечення напряму розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку. При цьому слідування за лідером може бути повним, частковим або вибіркоким. Залежно від обсягів копіювання, стратегію послідовника поділяють на три різновиди: копіювання (повне наслідування, включаючи всі елементи маркетингової стратегії, іноді й використання товарної марки), імітації (копіювання окремих маркетингових заходів конкурента з внесенням певних відмінностей в упаковку, цінову політику чи рекламу) й адаптації (вдосконалення певних елементів товару ринкового лідера; при цьому суттєве вдосконалення може забезпечити перехід послідовника в категорію челенджерів).

Стратегія фахівця («нішера») збігається і з конкурентною стратегією Портера – стратегією фокусування (концентрації). Нішери зосереджують зусилля фахівця на вузькому ринковому сегменті, проте основною проблемою є достатній потенціал для отримання прибутку. Досягнути цього можна шляхом забезпечення необхідних темпів.

Унікальність товару, що пропонується нішером, повинна забезпечити важке входження конкурентів через бар'єри. Входження на ринок нішера має бути малопривабливим та важкодоступним. Цю стратегію доцільно використовувати малому бізнесу та організаціям, які лише розпочинають свою діяльність на ринку.

Розподіл конкурентних стратегій за теорією А. Ю. Юданова часто називають біологічним підходом. На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані організації, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та організації-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. А. Юданов виділяє чотири конкурентні стратегії організацій, зорієнтовані на різні умови середовища та різні ресурси: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська) [3].

Віолентна («силова») стратегія – це стратегія домінування на ринку, що орієнтована на високу продуктивність і зниження виробничих витрат. Віолентна стратегія характерна для організацій, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них належать три різновиди організацій: «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти». Перша стадія – «горді леви» швидко ростуть завдяки успіху своєї продукції на ринку. Вони слабо диверсифіковані і переважно є лідерами технічного прогресу в галузі. «Могутні слони» – наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. «Неповороткі бегемоти» – завершальна стадія розвитку віолента, така організація зберігає чималі розміри, але втрачає динамічність розвитку. Для неї характерна надзвичайно широка диверсифікація і поступове збільшення технологічного відставання.

Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових сегментів ринку або радикальним перетворенням старих. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний із випередженням у впровадженні принципів нововведень. Піонерська компанія завжди сподівається, що реалізація її революційних рішень переверне ринок. У чистому вигляді дотримуватися піонерської стратегії вкрай складно через її короточасність, адже потім перед фірмою постає завдання утримати ринкову частку, тому фірма-експлерент вимушена поступово переходити до іншого типу стратегії.

Патієнтна (нішова) стратегія є типовою для фірм, які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для вузького кола споживачів. Підприємству необхідно

знайти вільну ринкову нішу, де попит тільки сформовано і стабільність залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Це дає можливість завоювання максимальної частки ринку. Оперуючи на двох і більше нішах, фірма збільшує свої шанси на виживання («хитрі лисиці»).

Комутантна (приспосовницька) стратегія. Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих організацій, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача. Фірми нездатні самостійно створити унікальний продукт, тому підвищують споживчу цінність товару завдяки зміні деяких параметрів (індивідуалізації) продукції, створеної іншими (як правило, віолентами). Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії («сірі миші») [4].

В економічній літературі зустрічається схожа класифікація, де стратегія випередження розглядається як одна з базових корпоративних стратегій [5]. Вона найбільш часто використовується фірмами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження. Головною перевагою стратегії випередження є можливість формування у покупця розуміння додаткових витрат по переключенню на продукцію конкуруючої фірми. Ці витрати можуть утворитися за рахунок звикання покупців до продукції фірми, яка вийшла на ринок першою, чи при побудові тривалих взаємовідносин із покупцями. В цьому разі у споживачів виникає крива досвіду.

Не дивлячись на те, що підходи вчених до класифікації конкурентних стратегій індивідуальні, у них більше спільних рис, ніж відмінних. Проаналізувавши основні підходи до класифікації стратегій було запропоновано авторський підхід до їх узагальнення та групування, при якому варто виділити чотири основні напрямки стратегічної поведінки: стратегія активного лідера, стратегія диференціації, стратегія нішера та стратегія випередження.

Конкурентні стратегії за ознакою конкурентних переваг М. Портера, стратегії відповідно до конкурентного становища фірми за Ф. Котлером та стратегії відповідно розмірів та ресурсів фірми за А. Юдановим мають спільні риси, які дозволили віднести їх до того чи іншого напрямку стратегічної поведінки.

Нижчим щаблем ієрархії є функціональні стратегії, що розробляються відповідно до корпоративної та конкурентної стратегій. Зазвичай, ці стратегії тісно переплітаються між собою виходячи з зовнішніх умов та внутрішніх можливостей підприємства, його особливостей та цілей.

Література:

1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. - 2-е европ. изд. - К.; М.; СПб.: Издат. Дом "Вильямс", 1998. - 656 с.
3. Юданов А. Ю. Конкуренция. Теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 2-е изд. испр. и доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", издательство "ГНОМ-ПРЕСС", 1998.
4. Прищепа Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія. – 2012. – № 4(44). – С. 88-94. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnkst.pdf>
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька // К.: Знання, 2006. – 366 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРИЧИН ПРОВЕДЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

***Е. О. Юрій,**
к.е.н., доцент,*

Чернівецький національний університет

У загальному вигляді реструктуризації розглядають як комплексні дії з оптимізація системи функціонування корпорації. Реструктуризація здійснюється як реакція корпорації на зміну оточуючого середовища, вона повинна відповідати розробленій загальнокорпоративній стратегії. Основними задачами проведення реструктуризації корпорації мають бути покращення системи управління та підвищення якості управлінських рішень, забезпечення зростання ефективності,

підвищення конкурентоспроможності, досягнення фінансової стійкості тощо.

По суті, реструктуризація підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва [1, с. 274].

Визначаючи підстави для проведення корпоративної реструктуризації їх класифікують по-різному. Так, за одним із підходів [2] причини реструктуризації класифікують за сьома групами, а саме: 1) інформаційна асиметрія; 2) стабільність ринку; 3) контроль оренди; 4) корекція перетоку грошових коштів; 5) моральний ризик; 6) раціоналізація; 7) інші міркування. Проте визначені причини стосуються переважно корпоративних відносин.

На нашу думку, перелік причин необхідності проведення реструктуризації в корпорації значно ширший. До них відносяться такі:

1) необхідність змін у стані внутрішніх складових організації (цілі, технології, організаційна структура, управління, корпоративні відносини);

2) потреба адаптації до зміни стану зовнішнього середовища (ринок, споживачі, постачальники, конкуренти, канали розподілу).

Відсутність розуміння причин проведення реструктуризації та розмитість цілей її проведення може призвести до руйнівних наслідків, з огляду на це, процесами реструктуризації необхідно управляти. Коротко зупинимось на огляді вищезазначених причин проведення реструктуризації.

Зміни в корпоративних цілях можуть викликати необхідність проведення реструктуризації. При цьому залежно від визначеної мети може бути необхідність у проведенні управлінської, технічної, економічної, фінансової, організаційно-правової реструктуризації.

Прискорення темпів НТП вимагає швидкої реакції від виробників для утримання ринкового сегменту, що реалізується шляхом впровадження технічних та технологічних інновацій, які можуть здійснюватись через модернізацію, реконструкцію, придбання нового обладнання та технологій.

Зростання організації, зміна її напрямів діяльності та включення в інтеграційних процесах вимагає організаційних змін, побудови нової організаційної структури, що супроводжується зміною системи управління, впровадженням сучасних управлінських технологій.

Корпоративні відносини знаходяться у постійному русі. Значна кількість учасників корпоративних відносин, відсутність єдиних цілей та різні інтереси формують корпоративні конфлікти, вирішення яких більш доцільно розв'язувати шляхом проведення реструктуризації.

Так, наприклад, інформаційна асиметрія серед учасників управління побудована на різному обсязі інформації, який одержують різні учасники корпоративного управління. Асиметрична інформація може стати причиною недостатнього обсягу інформації для інвесторів на користь власників щодо прибутковості, стану ринку, термінів, ризиків тощо. В цьому разі проведення реструктуризації дозволить оптимізувати структуру капіталу та забезпечити якісні зрушення у прибутковості інвестиційних коштів та термінах окупності інвестицій. Асиметричність інформації може виникнути також як результат необхідності захисту суспільних інтересів, справедливості розподілу або соціальної справедливості.

Асиметричність інформації часто виправдовують як інструмент для захисту сторін в рамках договору (патерналізм) або сторін поза договором (зовнішні ефекти) [3].

Зрушення у стані ринку можуть також бути причиною проведення реструктуризації. Адаптування підприємств до змін ринкового середовища забезпечує йому ринкову стійкість. Нестабільний ринок формує різний обсяг попиту на товари та послуги, що може викликати необхідність проведення реструктуризації. Крім того, стан ринку визначає ціни на товари та обсяги пропозиції.

Стан конкурентної боротьби формує і рівень пропозиції, і необхідність вдосконалення товарів, і цінову політику підприємств на ринковому сегменті. Проведення реструктуризації в цьому разі має бути спрямоване на утримання або створення конкурентних переваг. Саме такий підхід дозволить забезпечити підприємству стійку ринкову позицію.

Споживачі під впливом різноманітних чинників формують рівень попиту на товари (послуги), характеристики товарів, вимоги до якості товарів, ціни пропозиції. Модернізація товарів або необхідність диференціації пропозиції для задоволення потреб споживачів,

формуючи параметри змін, вимагають здійснення реструктуризації, що дозволяє найкращою мірою забезпечити задоволення потреб споживачів.

Останнім часом відбуваються швидкі процеси монополізації в торговельній мережі. Влада ритейлу підсилюється, він все більше впливає на формування пропозиції, розмір торговельних надбавок, терміни обігу дебіторської заборгованості тощо. З огляду на це необхідність оптимізації каналів розподілу може бути предметом реструктуризації.

Власне причина реструктуризації визначає її напрям, характер, глибину, тривалість та тип.

При управлінні реструктуризацією необхідно передбачити можливі результати будь-яких змін, до яких вона призведе.

Література:

1. Грещак М. Г., Колот В. М., Наливайко А. П., Покропивний С. Ф., Сай В. М., Соболев С. М., Федонін О. С., Швиданенко Г. О. Економіка підприємства: Підручник/ За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, — 1999. — 295 с.

2. Breyer, S., Analyzing Regulatory Failure: Mismatches, Less Restrictive Alternatives, and Reform, (1979), Harvard Law Review, 92(3):547-609

3. Xiao Li (2008) Corporate Governance in the Context of Corporate Restructuring. – University of Glasgow: The School of Law. – 322 p.

TATTOO THE LAST TABOO AT WORK ?

*Parkhomenko O.O., student, Absaliyeva V.S., student,
Supervisor – Pryshchepa N.P.,
Ph. D. in Economics, Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

The tattoo and piercing still cause negative attitude of many personnel agents and employers.

When the website of employment CareerBuilder has asked the clients what features of appearance of candidates disturb, most of employers called piercing (37% of respondents) and a tattoo (31%).

Such views considerably contradict demographic tendencies in modern labor market. Survey conducted by the American institute of the social researches Pew Research Center has shown that 38% of respondents aged from 18 up to 29 years in the USA have at least one tattoo, and 23% - piercing in other parts of a body, except lobes of ears [2].

The problem was studied by Pew Research Center, B.Gross, E. Timming, M. Armstrong, E. Rhobertson, R. Angle, etc.

Employers can usually establish rules of a dresscode, in particular forbid tattoos or piercing on open parts of the body, without violating at the same time the law. Popular argument: the body art doesn't correspond to image of the company or harms business, pushing away clients. In the instruction for the staff of the large medical company Mayo Clinic it is noted that the body art "doesn't correspond to professional image of employees and it is considered inexpedient".

The teacher of management from the University St Andrews of Andrew Timming has interviewed specialists in personnel in Scotland and has found out that they have mainly negative attitude to candidates with tattoos on visible parts of the body. It is interesting that also those HR managers who had tattoos adhered to the same point of view. Though the majority was also explained that they refuse to candidates not because of own prejudices, and because of negative attitude to a body art of potential clients of the companies.

Perhaps and so, but the recent legal claim in Canada demonstrates that the companies have to reason seriously the bans concerning a body art. The city hospital of Ottawa has introduced for the workers rules of a dresscode which, in particular, demanded to hide big tattoos and forbade "piercing on visible parts of the body". The management of the company has noted that the trust of patients has to strengthen more professional image of employees and improve quality of medical services.

In response to complaints of labor union the arbitration court has passed the decision against a dresscode, having noted that the management of an institution hasn't raised legal basis for violation "a claim of workers to represent itself as they consider it necessary".

Employers also risk to get to court if to forbid the employees tattoos and the piercing connected with religious or cultural customs and also in case of discrimination of women with a body art [1].

Conclusion: well, we see that employees can freely express themselves even when employer can't recognize the fact of individuality of a person. Today even he court protects this right.

Literature:

1. Workplace taboos– [Electronic source] – Access mode: http://www.bbc.com/ukrainian/vert_cap_russian/2016/04/160405_ru_s_vert_cap_inked_last_workplace_taboo.
2. Наличие татуировки может стать причиной отказа в приеме на работу – [Electronicsource] – Accessmode: <https://www.superjob.ru/research/articles/111347/nalichie-tatuirovki-mozhet-stat-prichinoj-otkaza-v-prieme-na-rabotu/>.

**DISCRIMINATION AS SOCIO-PSYCHOLOGICAL
CHARACTERISTIC OF GENDER INTERACTION IN
ORGANIZATION**

*Budzynska V.V., student Khodakivska D.K., student,
Scientific adviser - Kharchyshyna O.V.,
Doctor of Science, Professor
National Aviation University, Kyiv*

Problems of gender distinctions of personal properties are connected with the fact that as a result of continuous dynamic changes in the world, there are more and more questions of influence of certain gender stereotypes on professional activity of the personality. It is well-known that the personality is formed under the influence of psychological and social factors. It is allocated by individual combination of the psychological lines and features that form its identity also define difference from other people.

According to A.A. Voronina, D. Myers, the fundamental basis of the gender theory is the idea that almost everybody traditionally considers "natural" differences between floors that have under themselves not the biological, but social bases. Sh. Burn in his works emphasizes that division of people on men and women is the central installation of perception of distinctions by us, available in mentality and behavior of the person. Many scientists consider that these distinctions are connected with genetic, anatomic and physiological features of male and female body. E.P. Ilyin [2]

emphasizes that a combination of various characteristics of each level defines variety of constitutional features of each person, whereas habitual distribution of people on two floors actually relies only on morphological features: existence of this or that genital body.

Gender is the behavior that arises in the course of socialization under the influence of gender stereotypes and it exists in the conditions of gender identity. The main psychological mechanisms of gender socialization are: identification process (psychoanalytic theory), social reinforcements (theory of social learning and sexual typification), understanding of a gender social role (theory of cognitive development), gender schemes (theory of the gender scheme). This perspective is considered in T.S. Baranov's works [3].

Gender interaction is the important characteristic of the social relations, it is an activity of the organizations, personal and professional development. It is inseparably linked with the general psychological development of the personality, indicators of mental health, conditions of unity of personal manifestations.

The modern organization, in turn, is a welfare in the environment in which the personality positions itself in various aspects: as professional, person, woman or man, employee, member of the team, etc. Therefore, the organization is suddenly a subject and object of socio-role and gender interactions.

Researchers note that women and men face with various problems in the organizations in which they work: women face with constant discrimination because of the gender accessory (less payment, less prospect to promote on service; charge in practice work which contradicts their qualification and inquiries, and lack of trust and respect in the attitude towards themselves) men don't accept those changes in labor policy in a workplace and changes in the organizational culture of the enterprises owing to which they can be accused of discrimination of women; they face a problem of "a glass cellar" which is not better than "a glass ceiling" concerning to women.

The analysis of separate researches of a gender in the organization allows to define a row of social and psychological determinants of gender interactions of a staff of the organizations, namely: professional discrimination and gender professional segregation; a gap in the salary; "a glass ceiling"; sexism and sexual harassments. These phenomena affect interaction of a staff in a native way. Of course, in a gender context of organizational interaction there are also positive factors of its development.

Generally, in literature there are select the following basic approaches which explain origin and entity of discrimination on the basis of a floor in the organizations [6]: 1) discrimination at the level of preferences (from the principal, a customer or colleagues) 2) statistical discrimination (based on "a statistical prejudice "of employers who spread property to certain women or men and the characteristic that is inherent in both women and men) 3) the discrimination caused by exclusive structure in labor market.

Discrimination in the professional sphere is differentiation, isolation or the ban concerning to the certain workers who have identical characteristics on the basis of productivity but they belong to different social and demographic groups.

The gender professional segregation is understood as distribution of women and men in economy. It can be horizontal (uneven distribution of women and men on branches of economy and professions) and vertical (uneven distribution on positions of official hierarchy).

In the professional sphere there are following types of discrimination: in compensation; employment; reduction of staff; advance on a career ladder; professional development.

Discrimination in the sphere of work is caused by problems of stereotypes and sexism. Also an explanation of a sexual segregation is often based on characteristics of applicants. As a result of the differential socialization, men and women realize themselves in different types of professional activity. However, socialization in itself isn't able to explain how segregation by gender at labor market has arisen, because each floor has to choose certain types of occupations and distribution of professions on a floor is definitely changing.

Literature:

1. Бем С.Л. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов / Сандра Лившиц Бем. – М.: «Российская политическая энциклопедия», 2004. – 336с.

2. Берн Ш.М. Гендерная психология / Ш.М. Берн. – СПб.: Нева, 2001. – 320с.

3. Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві / За ред. Ю.І. Саєнка. - Київ: ВАІТЕ, 2007. - 143 с

4. Клецина И.С. Психология гендерных отношений: Теория и практика / И.С. Клецина. – СПб.: Алетейя, 2004. – 408с.

5. Москаленко В.В. Соціальна психологія / В.В. Москаленко. – К.:”Центр учбової літератури”, 2008. – 688с.

6. Ткалич М.Г. Гендерна психологія: [Навч. посібник] / М.Г. Ткалич. – К.: Академвидав, 2011. – 248с.

COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESS ON THE INTERNATIONAL MARKET

Ilienko T.O.,

Student

Katerna O.K.

PhD in Economics, Associate Professor

National Aviation University, Kyiv

Most of the entrepreneurs are used to think that only a big business enterprise has the opportunity to enter the international market, but not in the modern world. Every enterprise has the right and the opportunity to enter the world market. One of the main instruments of competitiveness is the increasing competitiveness of large, small and medium-sized businesses of domestic enterprises on the domestic, international and global markets. For the possibility of implementing this strategy, it is necessary to systematize and strengthen the partnership between the industries involved in the enterprise exit process.

Competitiveness is the ability of a particular object or entity to respond to the needs of stakeholders in comparison with other similar entities and / or objects. Also, competitiveness of the organization is the ability:

- to achieve their own goals in the face of competition;
- to satisfy the needs of consumers by producing and offering goods to the market superior to competitors; use production and management resources to develop and expand sales markets, increase the market value of the enterprise[3].

Assessment of competitiveness consists of the following stages:

- Market analysis and selection of the most competitive goods;
- Definitions of the comparative parameters of the samples of the goods;
- Analysis of positive and negative factors;
- Calculation of the integral index of competitiveness of the goods;
- Making decision of relativity of entering on international market.

Many small and medium-sized firms, whose activities often remain outside the public eye, expand their international economic activity and do so not without success. The formation and development of small business in recent years has opened the door to the entrepreneurial initiative of millions of citizens who provide employment for the human resources freed from large production. Modern small enterprises function and develop according to the laws of a postindustrial society: a knowledge society, constantly changing information and economic processes and phenomena that ensure the competitiveness of products. Small innovative business has great opportunities and a number of advantages in the organization of production [1].

In the period of development of market relations, such functions of small business as the opposition to monopolistic tendencies, the revival of entrepreneurial activity come to the fore. The main reasons for the release of innovative products to the international market can be [2]:

1. Lack of target audience in the country of the producer (it is possible that production will be carried out in one country, at the expense of cheap materials or necessary equipment for manufacturing, and sales and marketing beyond the border, where there will be an audience that will consume innovative products in large volumes);

2. Avoidance of barriers, huge tariffs, less tax rate;

3. Improving the existing and maximizing the development of new areas in work;

4. Receiving additional external staff;

5. Stabilization of pricing policy;

6. Adjustment of investments;

7. Compensation of exchange rate fluctuations through the organization of partial production and sale in the relevant currency.

Key factors of improving competitiveness of small business:

- creation of product or service competitiveness in global market;

- development of government support;

- create relevant and competitive strategies in the market;

- build the spirit of entrepreneurship and innovation by empowering their capacity building;

- attraction of investment.

These reasons are one of the main reasons for the need to enter the international market. Ideal variant of the development of events is the introduction to the international market of an innovative product that has no analogues and will be able to take the leading position in the whole market.

In order to achieve this goal, it is necessary to concentrate and invest the most efforts in the definition, development and investment of financial, intellectual and technical facilities in this field.

Literature:

1. Іlienko O.V. Проблеми фінансового менеджменту малого бізнесу в Україні / О.В. Ільєнко, А.А. Адамчук // Кримський економічний вісник: науковий журнал. – 2014. - №1(08). – С.198-201.

2. Kyrylenko O.M. Economics and organization of enterprises' integration (tutorial); Ed. V. I. Shchelkunov and oth. – Kyiv: NAU, 2012. – 336 p. – P. 209-253.

3. Лукинов И. К вопросу о конкуренции и модели современного экономического развития Украины / И. Лукинов. - Экономика Украины. – 2010. - №6. – С. 4-9.

CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT

*Sidorenko M.V., student, Khramtsova V.E., student
Scientific adviser - Kharchyshyna O.V.,
Doctor of Science, Professor
National Aviation University, Kyiv*

Concepts of strategic management were developed by many researchers in the field of strategic management practically from the moment of origin spiders of management at the beginning of the 20th century.

Strategy – is planning and implementation of various models of growth for various organizational forms.

Strategic management is one of management functions, which represents selection process of the purposes of the organization and ways of their achievement.

The concept of strategic management is the system of the ideas, representations, which cause the purpose of functioning of the organization, mechanisms of interaction of the subject and object of management, nature of the relations between separate links of its internal structure and also about necessary extent of taking note of the external environment on development of the entity.

Characteristics of system of strategic management of a certain entity depend on interaction of factors:

- industry accessory;
- the sizes of the entity (depends on industry features);

- like production, the level of specialization, concentration and cooperation;
- characteristic features of potential production;
- presence of scientific and technical potential;
- level of management;
- skill level of personnel.

There are three main areas of strategy development of firm in the market:

- The first area is connected with leadership in minimization of costs of production.
- The second area of strategy development is connected with specialization in production.
- The third range of definition of strategy belongs to fixing of a certain segment of the market and concentration of efforts of firm on the chosen market segment.

Strategic management works in two directions:

- On the first direction it sets the tasks of production organization of economic growth of the entity, development of its capability to mobilization and operation of tangible and intangible assets for the benefit of the competition for the future. In modern conditions these tasks purchased crucial importance.
- On the second direction strategic management deals with traditional tasks - capital investments, management of physical (material) assets, reduction in cost, a price competition, production acceleration, a gain in productivity

Strategy of implementation — the most difficult and labor-consuming component of strategic management. It includes:

- creation of organizational support for accomplishment of strategic plans;
- budget management for the purpose of rational investment of funds;
- determination of policy of the business organization capable to provide strategy implementation;
- providing an internal management of strategy implementation and control of implementation of the strategic plan;
- organization of work and motivation of personnel, etc.

Development and use of tools of assessment of changes and development adequate to the happening changes of the measures with the subsequent adjustment of strategic decisions taken by the organization are necessary for strategy implementation in the conditions of fixed changes.

Thus, strategic management represents a set of such management decisions and actions which determine long-term functioning of corporation. Wheelen and Hunger claim that strategic management includes "scanning" of the environment of activities (both internal, and external), strategy forming (strategic, or long-term, planning), strategy implementation, its assessment and control. Studying of strategic management places special emphasis on monitoring and assessment of external opportunities and threats in the light of merits and demerits of corporation.

Literature:

1. Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Cengage Learning, 10th edition 2012
2. Terra, L. A. A.; Passador, J. L. "Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity". Systems Research and Behavioral Science. 33 (2): 235–248. doi:10.1002/sres.2379. Retrieved 16 May 2017.
3. Порохня В.М, Безземельна Т.О., Кравченко Т.А./ Стратегічне управління /: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
4. Концепции стратегического управления [E-resource]. – Access mode:http://studme.org/2008021518600/menedzhment/kontseptsii_strategic_heskogo_upravleniya
5. Концепции стратегического менеджмента в современных условиях [E-resource]. – Access mode:<http://studbooks.net/1398411/menedzhment>
6. Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы, 2010-2017 [E-resource]. – Access mode:<http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment>

DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

Luchentsova E.B.,

student,

Scientific advisor - Kharchyshyna O.V.,

Doctor of Science, Professor

National Aviation University, Kyiv

In modern conditions, many aspects of production have a negative impact on the health of staff: this is a constant stress, and lack of sleep, and bad ecology, which is especially important for large cities, but the main thing is time trouble. Lack of personal time does not allow employees to take timely

tests and seek medical help, pay attention to sports, rest and healthy eating. When analyzing the answers to the question of prevention barriers, it was found that the main reason for the low effectiveness of preventive interventions is the lack of funds (76%) and time (68%).

In the most general form, health management involves two components. The first is a comprehensive study of medical risks, the purpose of which is to identify and rank the factors that negatively affect the health of employees. In other words, experts study production processes and draw HR attention to all acute angles: stressful points and other aspects that negatively affect the health of personnel.

At this stage, statistics on the most frequent diseases are studied, their causes and consequences are determined, stress-audit is conducted. This is not only regular check-ups and vaccinations, but also corporate fitness, programs that stimulate quitting, healthy eating, as well as ergonomics and office ecology.

To motivate employees to engage in their health, it is necessary, first of all, to link career growth and economic well-being with the state of health. For many Western companies the bonuses to employees, who abstain from smoking and lead a healthy lifestyle have become the norm. Insurance company Humana Inc. surveyed its employees to find out whether they used tobacco products in the previous twelve months. Those who abstained from smoking received a monthly salary increase of \$ 5. And General Mills Inc. monthly deducted \$ 20 from smokers' sick benefits [2].

An important role is played not only by bonuses, but also by various measures aimed at introducing the ideology of a healthy lifestyle in the enterprise. It is very difficult to track whether a person really abandoned a bad habit or he continues to smoke quietly outside of working hours, whether he is really engaged in fitness or attending the gym "for a tick". It is important to create a whole ideology of a healthy lifestyle. Not only internal brochures and posters work on the formation of such an ideology, but also corporate sporting events: outings, competitions, fitness.

On the other hand, today many people are neither really sick nor really healthy. They are victims of a new way of life, in which they are not oriented. For our country this is a sharp transition to market relations. For highly developed countries - the progressive development of technology. Many doctors are of the opinion that a person who does not see the goal, which has been his incentive and support for him, no longer has the strength to do. Therefore, most people today have fallen into a situation in which their mental and physical resistance to disease is weakened.

Today, it is generally accepted that accidents and absence in the workplace are very often caused by stressful situations, alcohol abuse or drug

use - all three causes are interrelated. Knowing and understanding as a leader of one's own, as well as other people's reaction to stress and how it manifests itself in observable behavior, you can recognize its symptoms much faster. This is the first step in determining the causes of stress and identifying what it is caused by: organizational factors or stress at work.

You need to be able to correctly use employees at work. They are happy if the demands that they set are not too high, but not too low. They prefer that the requirements correspond to their experience, so that they work in a small group, and not in a large team. With high morbidity, the situation is the same as with the high turnover of employees: the cause of the phenomenon is often to be found in the level of personnel management [1].

Loss of working time due to lack of employees at work depends crucially on the satisfaction and attitude of employees to each other. By his behavior, the leader is able to significantly influence the loss of time. A very important factor in this is the style of leadership, the rational use of the employee at work and good working conditions.

Literature:

1. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
2. Gerald A. Cole Personnel and Human Resource Management - 2002

THE NECESSITY TO AUTOMATE THE WORKPLACE FOR MANAGERS

*Nesterenko K.V.,
student*

*Scientific adviser - Kyrylenko O.M.,
Ph.D in Economics, Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

The workplace of the manager is a cabinet or part of the general premises where the labor activity takes place and which is equipped in accordance with the content of the work performed by the necessary tools of labor.

Correct organization of the workplace allows the manager: rationally, with the lowest cost of labor to perform their functions; effectively communicate with subordinates and other employees; maintain high working capacity and working mood. [1]

Introduction of automation in offices is a process of improving industrial standardization with the transfer of the place of action from the shop to the office.

Under the AW of manager it is necessary to understand his workplace equipped with a personal computer and representing an independent software and hardware complex of individual or collective use, which allows in dialogue or batch mode to process information and obtain all the necessary output data in the form of screen or printed forms.

Automated workplace is a software and hardware complex designed to automate the professional work of an employee. For the AW specialist is characterized by an orientation towards a worker who has a professional training in the use of computer technology and professionally familiar in a particular functional area.

The main component of AW is software focused on solving specific tasks of a specialist. At the same time, its main functions remain unchanged for AW practically in any direction.

These features anticipate:

- 1) entering, accumulation and storage of information;
- 2) data processing;
- 3) receiving results of processing and requests in the form of screen forms and documents;
- 4) search of information;
- 5) possibility of control at all stages of work.

It should be noted that the data processing function is not always inherent in the AW.

It all depends on the organization of the data processing technology that is being used. If the workstation is part of a corporate network based on "client-server" technology, then the main data processing will be on the server. [2]

In organizations, it is possible to classify AWs as follows:

- 1) AW of government personnel-implement decision-making functions and are intended for managers of all levels;
- 2) AW specialists of structural subdivisions (departments or sectors of the field of activity) - help to solve functional tasks for specialists of a specific field of activity;
- 3) AW operational control - designed to collect primary data directly to the workplace controllers, dispatchers, etc.,
- 4) AW of technical workers - are oriented to keeping records and are intended for secretaries, referents, and others .;
- 5) AW researcher-designated for employees whose activities are related to the creation of new products, the design of new technologies, etc. They are

used to create favorable conditions for conducting a certain study by the departments of the chief technologist, chief designer.

Creation of AW provides such advantages:

- 1) simplicity, convenience and friendly attitude to the user;
- 2) easy to the adaptation to the specific functions of the user;
- 3) compact placement and low requirements for operating conditions;
- 4) high reliability and vitality;
- 5) relatively simple organization of maintenance. [3]

The main purpose of AW is to provide managerial staff with new means of techniques and technology.

The organization of AW changes the technique and methodology of the management functions. There were new technological operations for conducting the on-screen dialogue, the use of new forms of presentation of electronic data files and tables, charts and diagrams, multi-window presentation of data.

AW tools enable automation of problem solving, informational support for difficult formalized tasks whose results are used for decision making. Taking into account the professional knowledge and practical skills, the user can choose methodology for solving problems, manipulate the data for the calculations, analyze their results and take the appropriate situation management decision. Application of AW enables to engage the low-skilled personnel to effectively process huge amounts of information.[4]

A highly skilled specialist APM provides powerful tools for improving productivity, namely intellectual work, the most effective use of expensive work time and reducing the cost of labor, the so-called "black" work.

In addition, the effect of the introduction of AW is reflected in the improvement of the work of the management object due to the scientific substantiation, complexity and efficiency of managerial decisions. The discipline of subordinate staff is increasing, but the number of urgent calls to management is shrinking. Significant savings in work time of managers allow them to devote more time to working with people and social issues.

Literature:

1. Adair J. Effective time management. - М.: EKSMO, 2003.
2. Skibitskaya L. I., Skibitsky O. M. Management: Textbook. - К.: Center for Educational Literature, 2007.

3. Vinogradsky M. Organization of work of the manager: Textbook / Mykola Vinogradsky, Alla Vignagradskaia, Olena Shkanova; Kiev. economist In-t management .. - K. : Condor, 2002. - 516 pp.

4. Grishnova O. The Economics of Labor and Social-Labor Relations: Textbook / Olena Grishnova. - K. : Knowledge, 2004. - 535 p.

SIGNIFICANCE OF MOTIVATION IN HR MANAGEMENT

*Nikoliuk A. I.,
student*

*Ignatuk V.V.,
Ph. D., Associate Professor
National Transport University, Kyiv*

Motivation is a set of internal and external forces that motivate people to work, define the behavior, forms of activity, and give for this activity orientation, focused on achieving personal goals and goals of the organization. That is, a collection of all motives that have an impact on human behavior [1, c.78].

The development and implementation of effective motivational models contributes to increasing the competitiveness, productivity and, ultimately, profitability of the enterprise. It also allows the company to enter an economically new level of development and opens opportunities to realize its capabilities at the world level. The lack of appropriate incentives for work, the inability to achieve the goals set by legitimate methods, and the unfulfilled dreams of raising the standard of living, cause to the people's dissatisfaction with their work and their position in society [2, c.119].

The neglect of motivational factor in the scope of work leads to lower productivity, product quality, and labor discipline on each enterprise before the crisis in the economic system as a whole [3, c.51-52].

Motivation of personnel is extremely relevant and important problem, as it determines the success of the organization, the development of the economy in the country, the level of people's welfare. Just motivation of labor designed to promote the formation of a new type of employee: initiative, enterprising, focused on maximum achievements in work, capable of creative innovation.

Richard L. Dawte, a well-known American management specialist, sees motivation as a force inside or outside of a person, and which excite enthusiasm and perseverance in it for performing certain actions. He further notes: "The motivation of employees affects their productivity, and part of

the work of the manager is precisely to direct the motivation for achieving the goals of the organization" [3, с.51].

The main tasks of personnel motivation:

1) Involvement of personnel in the organization. Organizations compete with each other in the labor market to attract human resources that they need to achieve strategic objectives.

2) Saving employees in the organization and ensuring their loyalty. When the remuneration in the organization does not match what the market offers, employees can start to leave it.

3) Stimulating productive behavior. By typing and holding potentially strong employees at work, the manager needs to worry about improving the effectiveness and efficiency of their activities [4, с.200-215].

Forms of direct economic motivation are:

- main payment;

- additional wages (taking into account the complexity and qualifications of labor, combining occupations, overtime work, social guarantees of the enterprise);

- remuneration (determines the individual contribution of employees to the final results of production in specific periods);

- prize (linking the results of the work of each structural unit of the organization and the employee with the main criterion of successful enterprise - profits);

Indirect economic motivation involves:

- granting an official vehicle for use;

- use of social institutions of the organization;

- use of rest homes, children's health camps (for children of employees)

on privileged trips;

- provision of places for children at pre-school facilities on preferential terms;

- purchase of products manufactured by the organization, at prices below vacation rates, etc.

To sum up, we can conclude that for the company's success is necessary to use methods of material and non-material incentives for employees. The mechanisms of motivation used today are not perfect, but they are effective and are actively applied in practice. Therefore, for the company to work effectively, the indicators of material motivation should be compared with the objectives of the business, providing incentive schemes for the implementation of specific tasks and for implementing the overall organization plans [1, с.267].

Literature:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2002.-337 с..
2. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиків // Управлінські інновації. – 2012, №2.
3. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств /А. Дубовий// Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». – Тернопіль-Збараж: ТНЕУ, 12-13 травня 2016.- С.51-52.
4. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. – 2002. – 321с.

PRICING IN CUSTOMS REGULATION

*Orlyk O.V., student, Sheremet I.S., student,
Scientific advisor - Ostapenko T.H.,
Ph. D. in Economics, Associate Professor*

In fact, by the end of the first half of 1994, the subjects of foreign economic activity of Ukraine were free to determine the price of export (import) goods, there was no legal regulation of pricing for export (import) goods. However, by joining the WTO provisions on pricing for export-import goods, a number of internal regulatory acts regulating the formation of prices in export-import operations were adopted in Ukraine. Since then, the calculations on export-import operations have undergone significant changes in the order and form.

Legal principles of tariff methods of regulation of foreign economic activity are fixed in the Law of Ukraine "On Customs Tariff of Ukraine". Customs tariff is a systematic list of customs fees charged by goods or other services imported or exported from the territory of Ukraine.

The main elements of the Customs Tariff are: commodity classification, methods for assessing the value of imported goods, methods of determining the country of origin of goods, customs rates.

Rates of the Customs Tariff of Ukraine are the same for all subjects of foreign economic activity, regardless of ownership, organization of economic activity and territorial location, except in cases stipulated by the legislation of Ukraine and its international agreements.

Import duties are charged on goods and other items when imported into the customs territory of Ukraine.

The import duty is differentiated:

- in respect of goods and other items originating from States which, with Ukraine, enter customs unions or form special customs zones with it; in the case of the establishment of a special preferential regime in accordance with international agreements involving Ukraine, preferential import duty rates stipulated by the Customs Tariff of Ukraine are applied;

- in respect of goods and other items originating in countries or economic unions enjoying the most favored nation treatment in Ukraine, which means that foreign economic entities of these countries or unions have privileges from customs duties and exemptions from them are established in a specially designed manner preferential duty.

All other goods and other items are subject to a full (general) import duty rate.

Individual goods or other items may be subject to seasonal import and export duties for a period not exceeding four months from the date of their establishment.

In some cases, upon importation into the customs territory of Ukraine and the export of goods outside this territory, goods, regardless of other types of customs duties, may be applied:

- special customs duty;
- anti-dumping duty;
- countervailing duty.

Goods manufactured and imported from the Republic of Belarus and the Russian Federation are not subject to import duties under the conditions of direct purchase and direct shipment, nor do they require the presentation of a certificate of origin of goods of the form ST-1.

For goods originating in other countries, and if the country of origin of goods can not be determined, full rates apply. By products, the country of origin of which at the time of customs clearance is not reliably established, and within one year from the moment of customs clearance the proof of the country of origin is submitted, a preferential or preferential treatment (depending on the established country of origin) may be renewed. In this case, the amount of the duty paid is returned.

The duty is charged on goods and other items subject to customs duties on the basis of their customs value, that is, the prices actually paid or payable for them at the time of crossing the customs border of Ukraine. When determining the customs value and payment of customs duties, the foreign currency is converted into the currency of Ukraine at the rate of the NBU, which is used for calculations from foreign economic transactions and

operates on the day of submission of the customs declaration. The customs fee is paid to the customs authorities of Ukraine, and goods and other items, which are sent in international postal items, to the telecommunication companies. The procedure for granting a delay in payment of the duty shall be established by the State Customs Committee of Ukraine.

Literature:

1. O vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti: Zakon Ukrainy ot 16.04.91. // Ukr. tamozhnya: Spravochnik. - K.: Libra, 1993. - 67 s
2. Grebel'nik O.P. Tamozhennoye delo Uchebnik. - K: Tsentr uchebnoy literatury. - 2010. - 472s.
3. Tereshchenko S. Osnovy tamozhennogo zakonodatel'stva Ukrainy: Voprosy teorii i praktiki vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti. - K.: AO "Avgust", 2011. - 422 s.

STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE

*Sheremet I.S., student, Orlyk O.V., student,
Scientific advisor - Kharchyshyna O.V.,
PhD in economics, Associate Professor*

Today, in times of rapid globalization and the development of a market economy, the success of large and medium-sized enterprises depends not only on the efficient use of resources and increase profitability. Today, the leaders are companies that are distinguished by the ability to quickly adapt and respond to changes in the requirements of a competitive market. For this, entrepreneurs use western practices development incentives, innovative tools and approaches to enterprise management, the most important of which is strategic management. Strategic management is crucial for the development and expansion of all organizations, as it is an integrated process of developing and formulating short-term and long-term initiatives aimed at optimal achievement of the goals of the organization.

Today, strategic planning and management in Ukrainian enterprises is imperfect and inadequately balanced. This is due to the numerous barriers and common mistakes of companies, as well as the growing challenges of both internal and external market factors. Among the general problems and barriers, some of the most important ones can be singled out, and discussed below.

Experts' surveys and statistics show that 60% of organizations do not link their own strategies with the budget; 67% of HR departments and IT do

not associate personal priorities with the company's strategy, 75% middle managers do not have motivation related to the implementation of the strategy of the company, and 95% of employees do not understand at all what such a strategy

Firstly, the leadership of most companies has a rather superficial understanding of the strategy, or does not provide it with planning and implementation of proper value. Thus, in particular, work on developing a company strategy as a conceptual integrated program of long-term behavior in an external market environment often involves a multi-level market research, creation of new models of influence on it, substantiation and development of investment projects and corresponding business plans ("start-ups"), risk assessment and the formation of an appropriate management system. Unfortunately, very few managers of Ukrainian large and medium-sized companies can be considered as experts in business analytics, auditing and controlling matters, corporate, financial, tax and patent law, and do not have experience in planning, implementation and control of strategic development.

Unfortunately, the lack of experience is due to the fact that young people are hired to work at enterprises outside our country because of the lack of adequate wages and the impossibility of working in Ukraine because of bureaucratic factors. And after getting a job abroad, a very small percentage returns and can share their experience. This is also pathetic for state strategic management because there are no skilled personnel for the development of the country. That is, we have a closed circle, which does not allow the development of any state or business in Ukraine.

Therefore, the company's investment in the order of services of professional consulting firms will definitely bring dividends. But at the same time, managers themselves should also deepen their knowledge in the above-mentioned areas, namely: to increase their competence by attending business trainings, gain experience from foreign companies and strategic management departments, and implement this knowledge in the process of managing and organizing the activities of the enterprise.

The priority directions of improvement of strategic management at large and medium enterprises should be:

- conducting high-quality sectoral analytics and marketing research not only at the initial, but also at the current stages of strategic management;
- use of professional consulting services in strategy development, formation of competitive advantages, etc.;

- expansion of the range of developers through involvement in the process of formation and implementation of the strategy
middle and lower level managers;

So, strategic planning and management makes it possible to determine the vector of the organization's movement for the formation of stable competitive advantages, achievement within the mission of the company of the set tasks and success in the market as a whole. The state of strategic planning in Ukraine is rather low due to a number of barriers and mistakes of managers, the discrepancy of managerial philosophy with the requirements of modern the market environment, as well as lack of good management experience.

ENSURING A LONG-TERM COMPETITIVENESS OF THE MANUFACTURER OF WOOD-BASED PANELS

Parkhomchuk D.V.

student,

Scientific advisor – Lytvynenko L.L

Ph. D. in Economics, Associate Professor,

National Aviation University, Kyiv

In modern conditions enterprises are always under constant competitive pressure, so the issue of survival and development is always a challenge. The ability to withstand competition is characterized by such an economic category as competitiveness. Market conditions require sustaining a high level of competitiveness that is one of the main components of the company's success at the domestic and international markets [1;2]. In constantly changing and dynamic environment even leading companies are not insured from losing their competitiveness not being able to adapt in time to changes. Therefore, ensuring a long-term competitiveness is a relevant issue including for the success of leading manufacturers of wood-based panels at the Ukrainian market.

It was determined that competitiveness is a significant criterion of expediency of the enterprise's entering foreign markets, and the condition for the effective performing foreign economic operations as well as the component in selecting appropriate means and methods of production and export activity. In a competitive environment an enterprise should permanently carry out quantitative and qualitative diagnosis of the external factors. As a result of interaction with the external environment the enterprise

adjusts as a system and there will be sufficient changes in its elements that lead to a restructuring of the internal structure. Such a process contributes to the preservation of enterprise sustainability and counteracting external crisis factors. The strategic aspect of competitiveness management involves the effective adaptation of the development strategy, the potential structure and quality and the competitive advantages to external changes.

Often company management justifies the adoption of managerial decisions based on the results of production activity. Aside from this remains such an important aspect as the detailed and continuous study of the environment in order to form an adaptive development strategy in the market in accordance with the set mission. The significance of the factors of the environment dramatically increases due to the complication of the entire system of relations, from which the management environment of the enterprise is formed. The most important task is to obtain sufficient information about the state and prospects for competitive environment development, the needs and requirements of the market, the goals and capabilities of the enterprise. In the context of this, the competitive advantages of the company should be formed, which will become the basis for the competitiveness.

It was studied that in the Ukrainian market the most powerful and competitive manufacturer of wood-based panels is LLC “Kronospan UA” followed by such enterprises as LLC “Sorbes Ukraine” and PJSC “Fanplit”. As part of the assessment of the competitiveness of enterprises both operational and strategic competitiveness in such aspects as production, personnel, sales, finance, innovation and investment were analyzed. At present LLC “Kronospan UA” has the highest level of competitiveness compared with other enterprises of the industry.

The basic competitive advantages of the leading manufacturer of wood-based panels in Ukraine were analyzed including great experience in business activity, high quality products, high popularity of the company, relatively low prime cost of products, effective business processes and worked competent team, modern and highly effective equipment, wide assortment satisfying needs of consumers, high marketing potential, owning storage facilities and vehicles for transporting goods, rapid processing of orders and developed distribution channels.

To develop the competitive potential specific actions for LLC “Kronospan UA” should include: raising the competitive barrier for newcomers as applicants for leadership through increasing advertising and sales promotion costs; the service personalization and enhancing consumer

loyalty; product mix expansion products in order to close free niches for competitors; maintaining reasonable prices and attractive quality; creation of new capacities to prevent the growth of market demand and to block the expansion of small competitors; investing ensuring competitiveness by costs and technological development.

Thus, conducting set of measures will help strengthen the competitive position of the enterprises specializing on manufacturing of wood-based panels and ensure the maintenance of long- term competitive advantages in the future, which is necessary for a high level of competitiveness.

Literature:

1. Business Competitiveness Assessment [E-resource]. – Mode of access: https://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/business_competitivenessassessmentprojects.pdf

2. Chursin A. Management of Competitiveness. Theory and Practice / A. Chursin, Y. Makarov. – Switzerland, Cham: Springer International Publishing, 2015. – 378

SPCIFICATION OF THE CONTRIBUTION OF THE GENERATIONS AT THE ENTERPRISE

*Absaliyeva V.S., student, Parkhomenko O.O., student,
Scientific advisor – Kharchyshyna O.V
Doctor of Science, Professor
National Aviation University, Kyiv*

Generations have different attitudes to the world and specific worldviews. It cause the difference in the scope in interaction and creation of the contribution at the enterprise.

The problem was detail analyzed and shown by works of Manchulenko G.M., Guberskii L.V., Bell D., Laszlo Z., Matviienko P.E. ets [2].

Here are some of the main facts about the generations:

– Generation Y is comprised of people born between 1981 and 1995 (ages 19 to 33). They represent 11 percent of total charitable giving and 60 percent of them give, supporting an average of 3.3 charities, on average.

– Generation X people are born between 1965 and 1980 (ages 34 to 49). They represent 20 percent of total U.S. giving and 59 percent of them give, supporting 3.9 charities each, on average.

– Boomers were born between 1946 and 1964 (age 50 to 68). Seventy-two percent of them give to an average of 4.5 charities. This is the group that represents, for most non-profit organizations, the largest group of donors and the group they target most often. They were often raised with a philanthropic tradition, are still working, have money to give, and are frequently the major donors.

– Matures, those born in 1945 and earlier, generally represent the second largest group of donors (and often the largest group of volunteers). Eighty-eight percent of them give to an average of 6.2 charities. Even those with lower incomes still give; those with high incomes may be among the major donors.

As a group, (Baby) Boomers give the most, representing 43 percent of total charitable giving. Although the average annual gift, \$1,212, is slightly less than the average annual gift, \$1,367, of Matures, more of them give (51 million Boomers vs. 27 million Matures). The Boomers, followed closely by Matures, are the groups that non-profits should target as most likely to give now and to give generously. These two groups also represent our most likely candidates for major donors.

There may be generous donors among Generation X, but this group is likely to have higher living expenses and less income for charitable giving. Among Gen X, more of them give than Matures, but this represents only 59 percent of the total group, whereas 88 percent of Matures gives. Also, the average Gen X gift, \$732, is only slightly more than half the average Mature gift. If Gen Xers could be persuaded to increase their average gifts, they could become a powerful philanthropic force.

That brings us to Gen Y, another potentially large group, which falls far short of its philanthropic potential. Their average gifts are small, only \$481. Sixty-percent of them give, however, about as many as Gen X (59 percent), but less than Boomers (72 percent) [1].

Literature:

1. Покоління X, Y, Z. Хто вони? – [Electronic source] – Access mode:<https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiGw6H0-eLWAhWEJ5oKHXrKC3EQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fh-manchulenko.vkursi.com%2F8603.html&usg=AOvVaw2ms9n7C56owNVLCaKDea6n>

2. Europe and global information society: collection. – K. State committee of the connection an informatization; Sv`yazok 2008.

CORPORATE GOVERNANCE IN UKRAINE: PROBLEMS AND FEATURES

*Pekar Y., student, Riabtseva A., student
Scientific advisor - Pryshchepa N.P.
PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

Any organization is an economically integrating subsystem - integral object, uniting the great number of socio-economic processes and connections, and arriving at profitability through many factors of activity. According to data of Government service of statistics on January 1, 2017 in Ukraine registered 15 206 joint - stock companies, of which public joint – stock companies – 3122 [1].

Civilized corporate governance is a key for increasing of investors' interest to Ukrainian enterprises and stock market. Experience exchanging with market leaders and foreign colleagues will help to popularize modern approaches to corporate governance among Ukrainian companies. Lack of transparency in deals with investors and stockholders, shortage of trust prevent investments obtaining; using of best practices of corporate governance helps Ukrainian companies to solve this problem.

Corporate governance is a system of rules, methods and procedures that make it possible to manage the company and the system of relationships between all stakeholders of the corporation. The goal of effective corporate governance should be to achieve an optimal balance of interests of all parties: shareholders, management, customers, suppliers, financiers, the state and society.

The quality system of corporate governance serves as a condition for effective work of joint stock companies, gives them access to world capital markets, and also, from the point of view of business ethics, enshrines social obligations of joint stock companies to society, that is, it enables to form social corporate responsibility of domestic joint-stock companies. The corporate form of doing business has developed in the world because of the evolution of ownership patterns and the interaction of business participants. However, in Ukraine, corporate enterprises - joint stock companies arose spontaneously during privatization of state property.

The key issues in the development of corporate governance in Ukraine, it should be noted:

- low level of protection of shareholders' rights,
- problems of information disclosure and transparency issues in general,

- solving corporate governance problems at state-owned enterprises,
- gradual narrowing of the stock market and an ever-decreasing number of companies that can be listed on the exchange through increasingly stringent requirements for such companies.

One of the main and most important problems is the versatility the notion of "corporate governance" and not understanding by many directors the Ukrainian enterprises of the importance of the totality of all "faces", because only then we can talk about the effective use of corporate governance.

For the purpose of increase in level of corporate management in Ukraine it is expedient: elaboration of the weighed state policy of corporate management, first of all by improvement of its standard and legal base, improvement of a control system of the corporate rights of the state, further formation and development of infrastructure of the stock market which would correspond to world level and provided effective the circulation of securities, distribution of the international standards of corporate management.

Literature:

1. Government service of statistics – [electronic resource] – access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

MODERN APPROACHES TO THE ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT AND EVALUATING ITS PERFORMANCE

*Polukhin A.V., student, Zarubinska O.O., student,
Scientific supervisor – Lytvynenko L.L.,
Ph. D., Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

In today's world there are many companies, which are independent business entities and are engaged in production, research and commercial activity for profit. Every enterprise is a system that includes the totality of interrelated elements. Any system needs to be skillful and based on leadership as an impetus for the creation of strong and effective management. In these conditions applying modern approaches to the enterprise activity management and evaluating its performance are extremely urgent issues requiring comprehensive research.

It was determined that each manager must have significant knowledge regarding management methods, which vary depending on the type of

organizational structure of the enterprise [1]. This knowledge is valuable both in the creation of a new organization, and its functioning and development in the future. Also it is important to know ways of assessing enterprise activity and making corresponding conclusions.

Industrial restructuring in Ukraine over the last decade was accompanied by an unprecedented contraction in GDP and falling industrial production. During this period, investment fell more than twice, which led to the deterioration of fixed assets. Given the fact that the capacity utilization of industrial enterprises is not higher than 50 %, on the balance of enterprises is a significant proportion of capital in the form of fixed assets [2]. This leads to increased maintenance costs, increases production costs and reduces profitability. The decline in production is also reflected on the needs of enterprises in personnel and requires reduction of its quantity. An essential negative factor common for a large number of businesses is a costly burden on the production costs, reducing already low investment attractiveness of Ukrainian industries.

However, some companies find funds for technical re-equipment for production organization of fundamentally new products. Studies have shown that the main volume of innovative products produced in Ukraine is in four key sectors, such as: engineering, food, chemical and metallurgy industries. This suggests that in these sectors recovering manufacturing competitive products and overcoming is the most difficult phase of the transition to the developed market economy. Innovation in the enterprise internal environment is associated with a change of staff development and requires increasing educational and professional level. This poses the problem of development of modern effectiveness evaluation methods for the assessment of existing labor potential of the company, definition of strategy, maintaining an adequate personnel quality level in the context of innovation, optimization, quantitative and qualitative composition of the enterprise personnel. The solution to economic development is directly connected with increasing level of personnel training and implementation of investment programs based on modern technologies providing high competitive ability of products at domestic and foreign markets.

At present there is a new phase of improving the management training of technical and managerial personnel, the main feature of which is to focus on the specific tasks of the enterprises in the area of investment and innovation. In these conditions the special urgency is related with problems of assessing the training effectiveness, justification of costs on training,

creating conditions for effective training based on modern IT and new forms of educational process organization. A further development of the management personnel in the company should be made conditional upon the introduction of innovations, improvement of technical basis of the enterprise, the definition of the limit values of training staff costs.

It was concluded that the enterprise's efficiency depends on many parameters, which include: the degree of the production development; labor specialization and cooperation; the use of STP results; economic resources; promotion performance, etc., but the main and primary factor in this list is the degree of integration of these factors in their use. It is so due to the fact that the separate use of a single factor from other still does not ensure the optimal economic development of the enterprise. So there is an opportunity to improve the enterprise activity efficiency through coordinating various activities and directing them to identify the market needs in products of the company and accordingly organizing its production in the required quantity and quality within the required time, determining the technical and economic policy of the enterprise development, creating appropriate social and healthy working conditions within the enterprise management process.

Literature:

1. Корольова І.В. Складові системи управління підприємством в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / І.В. Корольова. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-2/doc/3/06.pdf>

2. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/

REORGANIZATION OF A JOINT-STOCK COMPANY

Ryabchun D.,
student,.

Scientific advisor - Kyrylenko O.M.
PhD in Economics, Associate Professor

Over time, the internal and external conditions of activities of the business entities changed. In practice, a situation often arises when, after a certain period of time from the start of business, the criteria that determine the form of business organization and the prospects for its development changes.

The owners usually make the reorganization to increase in income, to reduce in costs, to expand funding opportunities, to attract new investors, to transfer to a simpler and more economical form of business, to get a larger market share; to optimize of labor resources; to distribute the business in case of misunderstandings between owners.

Reorganization is the complete or partial replacement owners' corporate rights of an enterprise, change of the organizational and legal form of business organization, liquidation of separate structural units or the creation on the basis of one enterprise or several, the consequence of which is the transfer or acceptance of his property, funds, rights and obligations by the successor [1].

As a result of a reorganization, a legal entity can both terminate its existence and continue its economic activity in a new status.

The termination of a legal entity exists in such forms of reorganization as *joining, dividing, merging*.

Continued existence of a legal entity in the new status occurs with such forms of reorganization as *selection and transformation*.—According to Article 104 of the Civil Code of Ukraine, a legal entity terminates as a result of the transfer of all its property, rights and obligations to other legal entities - successors (merging, joining, divisions, transformations) or as a result of liquidation [2].

The termination of a legal entity by the reorganization is carried out by the decision of its participants or the body of a legal entity authorized by the constituent documents, and in cases foreseen by law, by a court's decision or relevant state bodies.

Main stages of reorganization:

- making a decision by the supreme body of the company (its participants, the owner) on the reorganization of the company;
- informing the relevant state authorities about the decision to reorganize;
- making an appropriate notice in the mass media about the termination of a legal entity;
- making an agreement on certain actions with the relevant state authorities on the termination of a legal entity;
- identify lenders;
- making a transfer act or a distributive balance;
- re-registration with the state registration bodies;

– registration or cancelling the registration of the issue of shares in the State Commission for Securities and Stock Market (for joint stock companies).

Each of the forms of reorganization of enterprises and firms has its advantages and disadvantages. But in general, the choice of the type of reorganization of Limited Liability Company, Joint-stock Company, Privately held Company depends first of all on the goals put forward by the owners.

Reorganization is a rather painstaking and lengthy procedure, which involves not only the registration (re-registration) in state bodies, but also the coordination of certain actions with state authorities, obtaining permits for the termination of a legal entity in state bodies, and if in the process of reorganization " participates in "at least one joint stock company - registration of the issue of shares or the cancellation of registration of shares and cancellation of the certificate of registration of shares.

Table 1. The quantity of Joint-Stock companies

Period	OJSC	CJSC	PJSC	PrJSC	Total
Period	8611	18725	564	718	28618
2012	5761	15798	2161	2911	26631
2013	3949	13714	3314	4294	25271
2014	3367	13067	3576	4483	24493
2015	2917	12225	3501	4209	22852

In recent years there has been a tendency towards a gradual decrease in the total number of joint-stock companies. This trend is explained by the gradual reorganization of joint-stock companies into other organizational forms, mainly in limited liability companies, and the inability of enterprises created in the process of privatization and corporatization.

Table 2. The quantity of Joint-Stock companies on the 01.03.16 according to the State Statistics Service of Ukraine

Period	OJSC / CJSC	PJSC	PrJSC	Total
2016	7918	4135	3476	15529

In 2015, the number of JSCs decreased considerably due to the reduction of almost twice the number of OJSC / CJSC.

Most public joint stock companies (PJSCs) are named as "quasi-public", for example, the press service of the NCSSMF reports that as of the

beginning of 2016 only 15 companies remained in stock exchanges, while the number of such companies in the past year was more than 180

It is necessary to take into account the necessity of concluding agreements on joining or merger, transfer act, distributive balance and other issues related to reorganization.

Consequently, the main reasons for the reorganization of JSCs are optimization of economic activities, minimization of costs due to the scale or division effect of non-core activities, complementing available resources or potential, vertical integration, access to new markets, expansion of the client base and others, depending on the form of reorganization.

Literature:

1. Реорганізація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Реорганізація>.

2. Цивільний кодекс України//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356)

PERSONNEL DEVELOPMENT IN INCREASING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Anna Stankiewicz-Mroz, Ph.D.,

Maciej Bielecki, Ph.D.,

Lodz University of Technology, Poland,

Sheputa M., student,

National Aviation University, Kyiv, Ukraine

The operating efficiency and strategic growth of any enterprise depends on the level of development of its human resources. In today's conditions of rapid changes in the information environment, any knowledge undergoes a significant impact, which is accompanied by its aging and loss of certainty. Organization's ability to maintain a stable development in conditions of fierce competition should be supported by a direct impact on its employees and providing them with appropriate conditions for the successful development. Therefore, by teaching staff peculiarities of labor activity, the enterprise in return gets a highly professional staff of employees who work faithfully and use their full potential, ensuring stable and effective performance.

At present there is a range of obstacles that have negative effects on the training of human resources, among which are the following:

- enterprise's management does not always see the prospect of improving staff skills and abilities;

- management wants to get quick results from staff training but forgetting about the strategic direction and necessity of the continuity in this activity; sometimes managers have little interest and don't want to be responsible for the process of training employees at the enterprise;

- a company may lack time and financial resources needed to implement comprehensive training programs;

- there is a tendency for some workers to be dismissed, which is accompanied by an outflow of human resources in which the funds were invested; so there is a risk of the dismissal of an employee at his own discretion and valuable human capital transfer to the competing enterprises.

It was determined that an appropriate strategy of human resources development through the implementation of integrated training programs at the enterprise positively influences the efficiency of its operation on the whole, as the organization receives a highly competent personnel, which can easily cope with the tasks and solve problems of various complexity kinds [1;2]. Most workers seek to get decent knowledge in the professional field, so they aspire to increase their level of preparation for the work activity. Such a desire positively affects their competitiveness in the labor market. Employees are valued for the ability and desire for training and retraining, since investing funds does not require large funding, as employees themselves are interested in their development, and therefore it takes less time, money and forces.

The managerial staff development as well as the development of executive personnel of the enterprise enables not only professional growth but also the development of individual qualities that can positively affect the general characteristics of a person as an individual. Qualitative education level allows a person to easily cope with difficult circumstances in life, find various ways of solving problems, communicate freely with people, develop new knowledge, withstand morally difficult situations, gain praise from other people, and ultimately be valuable and indispensable employee, a pride and gold standard of the entire company. All these factors positively influence and motivate a person to study and self-development.

Correctly arranged training policies and an effective motivation of employers to train employees have a positive impact on the national economy and society as a whole, since this trend encourages foreign investors to invest in the economy of the country, thereby stimulating and improving the social living standards. Enterprises receiving investment funds face fewer problems than attracting funds from bank loans.

Thus, the personnel development is not only a part of the professional development of a person in the enterprise, but also a component of the development of the whole society, which is reflected in the assessment of the

scientific progress of a particular country on the whole. Therefore, the state should be interested in conducting policies and stimulating people's education in all aspects of labor activity. An effective learning process in most cases depends on a well-grounded staff development plan that describes all aspects and nuances that help in implementing such activities. To ensure the development of any state there is a need to ensure a stable development of the education policy, which should be backed by the main funding levers. Effective working population training is a guarantee of a stable economic development.

Literature:

1. Calgary & Area Labour Market Report: Employee Training and Development Results from the 2015 Calgary & Area Employer Survey, 2015. – 48 p.
2. Gomez-Mejia L.R. Managing Human Resources, Global Edition / L.R. Gomez-Mejia, D.B. Balkin, R.L. Cardy. – London: Pearson Education Limited, 2016. – 624

INTERACTION OF THE ENTERPRISES OF MOTOR TRANSPORT

*Tkachyk Y.A.,
student,*

Perederiy V.V.,

*Ph. D. in Economics, Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

In the conditions of market relations, any enterprise, including motor transport, is in constant interaction with other market entities. All elements of the market are interconnected and have, to varying degrees, influence on each other, while experiencing the impact of the environment. The formation of the market intensifies the processes of circulation of values and movement of people, contributes to a significant increase in the role of transport and expeditionary enterprises that organize and implement these processes. Especially large in the market conditions is the importance of trucking enterprises that provide direct, reliable delivery of goods and passengers – a factor in the effective functioning of the economy. Automobile transport enterprises are designed for the transportation of goods or passengers, as well as for maintenance, technical regulation, storage and logistics of the rolling stock.

Organizations and enterprises of motor transport, industry and car repair production:

- closely cooperate in carrying out measures to ensure high reliability of rolling stock, reduce the consumption of fuel, energy, labor and material resources, increase labor productivity in maintenance and repair, on the basis of unified information obtained by supporting road transport and auto repair enterprises under ordinary operation conditions;
- promptly implement mutual requirements for improving the structure, fleet structure and type of rolling stock, increasing reliability and adaptability to various operating conditions, improving the range and quality of spare parts and operating materials, improving maintenance and repair of cars.

Indicators of interaction between organizations and enterprises of road transport, industry and auto repair are established and regulated by guidelines and guidelines, approved in accordance with the established procedure.

Road transport as a business area belongs to the mobile market sector of the economy. Enterprises of freight vehicles in the conditions of falling demand for transportation expand the transport-forwarding and non-core types of services; open their terminals with a warehouse base.

ATE (Auto transport enterprise) directly interacts with various suppliers: suppliers of rolling stock (car factories or their dealers);

1. Suppliers of fuel and lubricants;
2. Suppliers of engineering, management and working personnel (universities, technical schools, vocational schools, driver training schools);
3. Suppliers of capital (banks), information providers (mass media, specialized firms).

Consumers of motor transport services are industrial enterprises, trade enterprises, services and consumer services, agricultural enterprises, state organizations and institutions, individual consumers. ATE competitors are other ATEs and motor transport entrepreneurs, enterprises of other types of transport, cargo owners using their own motor transport. As intermediaries can act forwarding companies and companies that sell information about the location of goods and vehicles. Also, such government bodies can directly interact with the ATE: local executive bodies of the transport inspection department, the State Tax Inspectorate, and others. Indirect influence on the ATE's activities is provided by such factors as scientific and technological progress, the general economic and political situation, the international situation, the activities of trade unions and others.

The ideas and design decisions developed during the scientific and technological development affect the ATE's activities, forcing the company's management to implement the achievements of the scientific and technical progress before its competitors. A stable political situation makes it possible to freely conclude deals and ensure their implementation. On the contrary, emerging regional conflicts make transportation difficult, and in some cases even lead to transport isolation of entire territories.

It is important to say that the pace of today's development of transport systems (including auto, rail, and aviation transportations) has become incredibly fast, and the level of their inner cooperation is getting more and more complicated with the years passing. And that means we must not lose track of modern tendencies in their inner interaction.

TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF AIR TRANSPORT

Zheglova A.P., student

Iliencko O. V.

*Doctor of Science, Professor
National Aviation University, Kyiv*

Innovative processes in science cause major changes in technology. Also, such processes affect the behavior of a person, their needs and style of life. If we consider tourism as a social phenomenon, it should be noted that the innovations in its organization, the enlargement of the number of participants in tour depends not only on scientific and technical achievements, but also on the social needs of society.

Tourism has been actively developing since the creation of railways in England. Then there were steam boats, which contributed to the development of river and sea travel. Technical progress has had an impact on the modernization and expansion of services. When the automotive industry began to develop, motoring began to spread. At the beginning of the XX century. Airplanes were used to transport people. Aviation has allowed you to save time moving from one place to another and visiting distant areas of our planet.

Transport and tourism are closely linked. The development of transport is the cause of tourism development, as a result of which mutually beneficial economic cooperation is being established. Since the 1960's, aircraft with turbo-propeller shave been widely used, which by 1980 have risen to 73.7% of the total fleet. The emergence of international lines of wide-body aircraft,

which transported several hundred passengers, opened new opportunities. Wide-footed airplanes are used mainly for long-distance passenger transportation, while air fare tariffs for conventional airlines are relatively high, and therefore "cheap" airlines began to appear.

The marketing of services and the regulation of tourism business airlines are significantly influenced by the introduction of sales technologies through the electronic network. Scientific and technological progress has led not only to the development of air transport, but also to the establishment of international legal standards. Following the official definition of ICAO in 1952 as the status of regular air services, and after the 1956 multilateral agreement on the commercial rights of irregular air transportation in Europe began to be intensively practiced freighting aircraft. Charter flights began to attract passengers, especially tourists, mainly on air fare, which was 30-40% lower than regular flights. Airlines operating on scheduled flights began to create "independent" subsidiaries for charter flights.

Typically, international aviation rights are defined by bilateral agreements on the "open sky". By December 2004, 100 such agreements were concluded involving 78 states. They provide full market access.

The European Union's decision to liberalize the airline market is seen as a new impetus for the growth of "cheap" carriers.

The end of the 1990's was characterized by intensive integration processes, including the creation of strategic alliances between the world's leading airlines.

The advantages of strategic alliances are:

- saving money
- expansion of service and service areas;
- access to a new level of quality of service;
- the possibility of cooperating with other types and areas of service provision, and above all with the tourist industry.

Currently, there are several large unions of air carriers that control about 60% of all air transportation.

There is a tendency for conglomerates to develop business cooperation and association of airlines with suppliers of tourist services and other companies of the related business: for renting cars, hotels, railways, credit and financial, etc. The creation of alliances opens and facilitates access to many routes and destinations for consumers, stimulates the demand for air travel in combination with a tourist product. The joint development of products and technologies used by tourism and transport companies is the cause of mutual development. In the interests of tourism, there is also competition in commercial aviation, as airlines try to stimulate demand inside

and abroad to sell those places that will not be occupied by the most profitable contingent – business travelers.

Competition in the aviation industry encourages carriers to work more actively with travel companies and centers in order to jointly market travel, open new destinations and increase traffic, given that tourists are more sensitive to the price than travel time spent.

Literature:

1. Novikov VS Novikov VS Innovations in tourism / Novikov VS, 2007. - 208 p. - (Higher professional education).
2. O. V. Sobkevich. Innovative transformations in transport as a factor of modernization of the transport-road complex of Ukraine [Electronic resource] / O. V. Skevich, K. M. Mykhailychenko, O. Yu. Yemelyanov // Department of Sectoral Economics - Access: <http://www.niss.gov.ua/articles/1303/> National Institute for Strategic Studies
3. Double reduction of air transportation tariffs for Ukrainians is real [Electronic resource] - Access: <http://zamkova.info/ukraine/11707-vdvch-zniziti-tariff-na-avaperevezennyadlya-ukrayincv-realno.html>
4. BORDER / Mykolaychuk MM, Mikolaichuk N.S., Mykolaychuk KM // Economic innovations. - 2015. - pp. 18-24.

PROBLEMS OF QUOTAS OF EXPORT IN UKRAINE IN TERMS OF EUROPEAN INTEGRATION

*Khodakivska D.K., student, Budzynska V.V., student,
Scientific advisor - Ostapenko T.G.,
PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

At the present stage of development of economy, in difficult market conditions in Ukraine and in the world, carrying out effective customs policy is necessary for settlement of foreign economic activity and ability to integrate into world trade space.

The customs policy is one of the main tools of protectionist policy of the state, however on the way to trade liberalization with the EU Ukraine changes this vector of orientation and carries out reduction or cancellations of rates and duties on certain, determined by the agreement on the free trade zone between Ukraine and the EU, groups of goods. Ukraine as the state applying for membership in the European Union forms customs policy with observance of requirements of the world organizations. In the conditions of a

course of the European integration priorities the customs politicians are of particular importance and there are questions of the international cooperation and introduction in Ukraine of international experience of regulation, use is necessary objectively existing comparative and competitive advantages in separate branches and spheres of economy[2].

Process of the European integration which Ukraine has joined influences foreign economic activity and causes need of improvement, first of all, of tax and customs policy and provide regulation of this sphere.

Customs and tariff regulation is one of the most widespread and effective economic instruments of regulation of the external economic relations and protection of national economy from external uncontrollable influence.

Shcherbatyuk N.V. and Chichirko S.V. consider that licensing and quoting are the most widespread measures of control in our state. The purpose of these actions consists of restriction of export or import of certain goods. These actions are often connected with themselves as licensing is used as the mechanism of distribution of a quota by issue of licenses to individual importers[4].

The quota is quantitative non-tariff means of restriction on export or import of goods with a certain quantity or the sum on a certain period[1].

Licenses for export of goods are given by the Ministry of Economic Development and Trade. Obtaining licenses for some types of goods require coordination with the relevant ministries or departments. information about the inventory and (or) the countries falling under a licensing mode and quoting is published in official generally available media of Ukraine and also immediately is brought to the attention of organs of the state customs monitoring of Ukraine.

Administration of quotas of the European Union is carried out to the principle of "first come-first served" and through the system of import licenses, and the base for receiving trade preferences is existence of the preferential certificate of origin of the form EUR.1 that seems Chamber of Commerce and Industry of Ukraine and its territorial subdivisions[3].

Due to the quoting of export operations it is possible to allocate the following problems:

- 1) absence at producers of some types of goods of permissions to delivery of these goods to the European Union countries;
- 2) the price policy is inefficient;
- 3) discrepancy of some types of the Ukrainian goods to requirements to the European standards;
- 4) low level of competitiveness of the Ukrainian producers which as Melnik O. and Adamov N. note, is explained by the following reasons:

unreasonably high level of wear of the fixed business assets, lack of progressive production technologies and highly skilled workers, irrational use of production capacities, low level of development of systems of management, unstable financial state, and so forth.

5) lack of the established relations for sale;

6) insufficient quantity of quotas for some branches.

Summarizing all above, it should be noted that in conditions of European association of Ukraine before national producers are opened export opportunities and the prospects of gaining the European markets, first of all, due to receiving the European preferential preferences. at the same time on the way of adjustment of effective trade cooperation with the countries of the European Union there is a number of pressing unresolved problems which have to be structurally solved as the macrolevel by public authorities and efforts of the management of domestic economic entities.

Literature:

1. Митний кодекс України: Закон України №4495-VI від 13.03.2012 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – №46-47, №48. – ст. 552. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-XII від 16.04.1991 р.[Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – №29. – ст. 377. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

3. Мельник О. Проблеми квотування експортних операцій в умовах Євроасоціації України [Електронний ресурс] / О. Мельник, М. Адамів // Міжнародні інтеграційні процеси: історичний досвід, сучасні виклики: матеріали міжнародної наукової-практичної конференції / Національний університет "Львівська політехніка". – Львів: ПП "Сорока", 2015. – С. 97–101.

CUSTOMS PROCEDURES IN THE AIR TRANSPORT

*Khramtsova V.E., student, Sidorenko M.V., student,
Scientific advisor - Ostapenko T.G.,
PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University, Kyiv*

Customs control on the international air transportation is exercised directly at the international airports by rules which are stated in the code of

Ukraine. Movement of goods through customs border of Ukraine is carried out by an air way through the international airports at which customs authorities are located. The list of the international airports directly is defined by the code of Ukraine. Movement of goods through customs border of Ukraine through other airports and out of the location of customs authorities is allowed in exceptional cases or in cases of emergency landing of the aircraft.

Customs control and customs registration of the aircraft is carried out in the presence of necessary documents. Permission of customs authority to unloading of goods from the aircraft or loading of goods on it is provided after verification of the submitted documents and their establishment according to requirements of the code of Ukraine.

The commander of the aircraft is obliged to file the following documents for implementation of customs control:

- general declaration;
- documents on mailings, goods and shipping documents;

Other documents provided by laws of Ukraine and also international treaties of Ukraine.

Permission of customs authority to unloading of goods from the aircraft or loading of goods on it are provided after verification of the filed documents. In case of emergency landing out of the international airport the commander is obliged to take necessary measures for ensuring safety of the goods which are subject to customs control and to report within a day in the nearest international airport about the place of landing of the vessel.

The administration of the international airport after obtaining such notice is obliged to provide transportation of public officials of customs authority to the place of landing of the vessel or to bring passengers, crew and also the goods which are subject to customs control to customs authority

Customs control includes the following elements: control of the goods moved on planes of international passenger traffic; control of the goods moved with planes at implementation of the international freight transportation; control of planes.

For definition and the termination of attempts of import and export of goods with use of planes besides customs control at the international airports expeditious interaction of customs authorities with control services behind an air situation will be organized in order that customs control of all planes including as the authorized (official), and unauthorized international flights was exercised.

Customs control on the international air transportation is exercised by customs authority of the international airport in interaction with control and

other services, the international aircrafts and their crews, freights, passengers and baggage participating in registration.

Joint technological schemes of registration of the international air transportation and distribution of duties during their implementation are approved by heads of airline, customs authority and body of protection of frontier of Ukraine.

In general technological schemes the place, term and the sequence of registration by each service of the international air transportation are defined.

Customs control and customs registration of the aircraft transporting official state delegations are carried out without customs inspection.

The basis for application of the preferential mode of customs control is representation of the official report of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine to customs authority.

Literature:

1. Митний кодекс України №92-IV від 11 липня 2002 року/редакція від 04.06.2009 року

2. Закон України «Про державний кордон України» із змінами і доповненнями, внесеними від 5 листопада 2009 року №1710-VI

3. Митні процедури на авіаційному транспорті [E-resource]. – Accessmode:<http://pidruchniki.com>

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Власенко В.В.,

студентка,

Науковий керівник - к.е.н., доцент Остапенко Т.Г.,

Національний авіаційний університет, м. Київ

Актуальність питання ефективного використання продуктивних сил працівників підприємства в сучасних умовах жорсткої конкуренції та необхідності підприємств функціонувати в невизначеному середовищі зумовлює зростання інтересу економічної науки до такої економічної категорії як людський капітал підприємства.

Визначено, що у сьогоденні людський капітал один з найбільш принципових ресурсів, що є основним джерелом стійкої конкурентної переваги, і як наслідок забезпечення економічного зростання і ефективності діяльності підприємства.

Проаналізовано, що розвиток людського потенціалу передбачає:

- створення сприятливих умов для розвитку здібностей кожної людини, поліпшення умов життя і якості соціального середовища;
- підвищення конкурентоспроможності людського капіталу.

Таким чином, під людським капіталом розуміють вартість зростаючих здібностей, досвіду і знань, що приносять додану вартість у формі додаткового доходу робітника і прибутку роботодавця (підприємства). Накопичення людського капіталу підприємства відбувається, як за допомогою витрат на підвищення продуктивної сили працівника з боку підприємства, зовнішніх суб'єктів (держави тощо), так і особистих витрат працівника [1].

Під час дослідження було виявлено, що важливою задачею щодо управління підприємством є якісне підвищення ефективності використання людського капіталу, яке в свою чергу дозволить різко підвищити і фінансову діяльність підприємства. Тому необхідно побудувати систему максимального використання творчого потенціалу кожного працівника підприємства.

Отже, для якісного підвищення ефективності використання людського капіталу необхідно застосувати наступні дії [2, с.3]:

- підвищення «завантаженості робочого часу» за рахунок більш ефективної організації виробничого та управлінського процесу;
- підвищення інтенсивності праці;
- підвищення якості виконання роботи (по коефіцієнту «витрати/результати» з точки зору фінансів, енергії, сили тощо);
- якісне поліпшення узгодженості дій співробітника між собою, з діями інших співробітників і з найважливішими цілями підприємства;
- якісне поліпшення узгодженості дій співробітника з його здібностями, можливостями, інтересами, знаннями, навичками і досвідом
- підвищення рівня професійних і загальнокультурних знань і навичок співробітника;
- забезпечення повноти інформаційної системи компанії;
- забезпечення ефективності інформаційної системи («бази знань») підприємства.

Таким чином, людський капітал відіграє важливу роль у діяльності кожного підприємства. Тому, розвиваючи людський капітал працівників роботодавець розвиває майбутнє свого підприємства. А

оцінювати його конкурентоспроможність на сьогоднішній день, неможливо не оцінюючи його людський капітал.

Література:

1. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О.А. Грішнова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2014. — № 1. — С. 34.
2. Замула И.В. Направления развития учета расходов на человеческие ресурсы / И.В. Замула // Вестн. Брестс. гос. техн. ун-та, 2011. — № 3. — С.2–5.
3. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації / В.М. Білявський // Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна : матеріали наук.-практ. інтер.-конф. — Х. : Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. — 2017. — № 92. — С. 79–87.
4. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І.Л. Петрова. — К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2013. — 466с.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ КОНТРАКТІВ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ

*Гузь В.О.,
студент,*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Кам'янецька О.В.,
Київський національний торговельно-економічний університет*

Менеджмент – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовані підсистеми з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організацій[1, с.9].

Менеджмент пронизує всю організацію та торкається всіх сфер її діяльності. Однак десять років назад українські фахівці вважали, що основними цілями менеджменту є отримання високого прибутку. В останні роки відношення до менеджменту в Україні значно змінилося. Опубліковані праці відомих практиків і теоретиків менеджменту, почалася активна підготовка студентів за спеціалізацією “Менеджмент”[2,с.231-237].

На сучасному етапі розвитку організаційних структур існують проблеми, для вирішення яких можна застосовувати принципи

менеджменту. Б.П. Будзан виділяє певні проблеми менеджменту в Україні, а саме: нехтування довгостроковим плануванням управління, недостатня кваліфікація директорів підприємств, низька корпоративна культура та відсутність командного духу у працівників [3, с.166-181]. Вирішити більшість проблем можна за допомогою теорії контрактів.

Теорія контрактів — це розділ теорії управління в соціально-економічних системах, що вивчає механізми стимулювання в активних системах, які функціонують в умовах зовнішньої імовірнісної невизначеності та зумовленого цим ризику.

Проблема еволюції організацій часто розглядається з погляду максимізації ефективності. При цьому враховуються труднощі щодо передавання та обробки інформації на різних рівнях та об'єктивні суперечності. Цикл розвитку організаційних структур демонструє, що сутність еволюції організації полягає у поєднанні проблем ефективності системи правління та у розподілі доходів [4, с.43-48]. Це також пов'язано з боротьбою за потоки прибутків між керівниками різних рівнів. На жаль, іноді подібна боротьба за прибутки переходить всі допустимі межі, і управління компанією не відбувається на належному рівні. В даній ситуації вкрай важливим є контроль та заміна менеджерів(за необхідності).

Контракти здатні істотно послабити конфлікт інтересів між партнерами, а тому набувають широкого розповсюдження та складніших форм. Що краще сформульовані умови договору, то більше стимулів і мотивів для усіх сторін отримати максимальні переваги від співпраці.

Контрактна теорія застосовується для розв'язання широкого кола практичних проблем, оскільки більшість економічних відносин мають договірну природу. Формальні та неформальні контракти наповнюють щодення життя. При цьому найбільшої ваги контрактна теорія набуває у сферах, що залежні від асиметрії інформації, морального ризику, труднощів пошуку та оцінки якості товарів та послуг[5].

Отже, за допомогою теорії контрактів можна вирішити проблеми, які виникають в середині організаційних структур та між різними суб'єктами кооперації. На мою думку, Україною було обрано правильний вектор руху стосовно покращення та вирішення проблем менеджменту, адже зараз “Менеджмент” викладається майже в кожному університеті. В майбутньому велика кількість спеціалістів даного фаху зможуть розробити комплексний підхід для покращення управління в компаніях, а як результат – підвищення рівня життя в країні за рахунок підвищення ВВП та власних доходів.

Література:

3. Мошек Г.С. Менеджмент : Навч. посіб. для дистанційного навчання / Мошек Г.С., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. – К.: Кондор, 2009. – 387с.
4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебн. / Р.А. Фатхутдинов. – Изд. 4-ое. – СПб. : "Питер", 2003. – 400 с.
5. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
6. Елементи теорії контрактів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/132/8946.html>
7. Корчева В. Концепція невизначеності в економічній науці / В. Корчева // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2016. – №1. – с. 41-53
8. Корнилюк Р. Теорія контрактів: у чому суть відкриттів нобелівських лауреатів-2016 / Р. Корнилюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/nation/1422320-teoriya-kontraktiv-u-chomu-sut-vidkrittiv-nobelivskih-laureativ-2016>

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИМЕНЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

*Егорова Ю.С.,
студентка*

*Научный руководитель – к.э.н., доцент **Передерий В.В.**,
Национальный авиационный университет, г. Киев*

В настоящее время менеджмент в Украине по многим аспектам все еще уступает мировым лидерам. При чем временной разрыв в организации управленческого процесса в Украине значительно отличается от западной, что было сказано еще Питером Друкером в 2000 году [2]. Он писал: «Предприятия и менеджмент в США 50 лет назад были такими же, как российские, украинские предприятия и менеджмент в наши дни».

С точки зрения управления на территории нашего государства выделяют три модели организации менеджмента [1].

Первая, модель «традиционных (советских) методов управления», которая еще продолжает функционировать в некоторых предприятиях страны.

Вторая, модель «западной культуры». Она представлена влиянием западных стран, а именно технологий, программного обеспечения,

методов організації процесу управленчеської діяльності на отечественные підприємства.

Третья модель – «здорового смысла». Данная модель менеджмента является новой и базируется, скорее, на интеллекте, интуиции и общем понимании руководителем функционирования рынка, нежели его знаниях в данной отрасли.

Менеджмент здорового смысла не отрицает и не заменяет традиционную управленческую деятельность, такую как бюджетирование, планирование, мониторинг, маркетинг, отчетность и контроль. Скорее, он объединяет их в более широкий контекст, принимая во внимание внешнюю среду, внутренние возможности и общую цель, и направление [2].

Эффективное управление здоровым смыслом требует, чтобы преподаватели и сотрудники разделяли образ мышления или «фразум», описанные ниже.

1). Понимать важность непредвзятости в поиске и использовании информации для принятия решений.

2). Распознавать и использовать возможности.

3). Быть креативным и инновационным.

4). Привлекать людей через общение и достижение консенсуса.

5). Удерживать внимание людей на наиболее важные проблемы.

Если процесс управления бизнесом, построенным на модели «здорового смысла», является достаточно простым, то возникает вопрос организации менеджмента, как создать данную организацию. Посему, предлагается пятиблочный механизм организации управленческого процесса за этой моделью (рис.1).

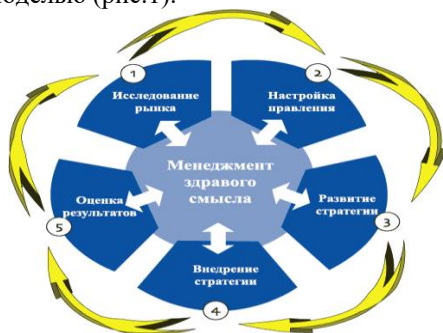


Рис.1. Организация менеджмента здорового смысла
[Доработано автором*]

Наличие данной структуры организации процесса не обязует исполнителя следовать каждому блоку в указанной последовательности. Она лишь направляет, показывая основные

аспекты, которые необходимо учесть при развитии данной модели менеджмента. Если есть понимание, что цель этих шагов состоит в том, чтобы развить стратегическое мышление в учреждении - заставить людей думать и действовать стратегически, - используя, затем, свой здравый смысл, станет очевидным, что порядок шагов не столь важен.

Литература:

1. Три модели русского менеджмента [Э-ресурс]. Режим доступа: <https://www.ipnrou.ru/article.php?idarticle=001724>

2. An Overview of Common Sense Management [E-resource]. Mode of access: <http://horizon.unc.edu/projects/CSM/default898b.html?chap=1>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

*Козел А. М., студентка,
Науковий керівник - д. т. н., професор Олешко Т. І.
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Проблема мотивації в явному вигляді була поставлена в науковій літературі в ХХ столітті. Однак, на сьогоднішній день, в умовах економічної нестабільності питання мотивації набуває особливої актуальності.

Мотивація праці – процес, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які зацікавлюють і стимулюють окремого працівника або трудовий колектив в цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [1, с.86].

Головними чинниками, що впливають на мотивацію праці, виступають розмір заробітної плати та її частка в сукупних доходах працюючих, диференціація доходів населення.

Зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні в кожній компанії виникає проблема мотивації праці.

На сьогоднішній день, коли через складний економічний стан проблематично виплачувати високу заробітну плату, потрібно зосередитись на нематеріальному стимулюванні праці:

- офіційне визнання заслуг для організації;
- зміна статусу працівника;
- збагачення змістовності праці та створення умов для творчої свободи;
- можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;
- залучення працівників до управління;

- регулювання робочого часу(гнучкий графік, неповний робочий тиждень) та заохочення працівників у підвищенні рівня професійної кваліфікації на базі надання їм вільного часу;
- надавання кредиту співробітникам на придбання житла, автомобіля та ін.

На своєму робочому місці кожен бажає показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультивати інших працівників та інше.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту. Практично кожен має власну думку щодо того, як покращити свою працю [2, с.207]. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому не можна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співробітників без їх відомо, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступу до необхідної інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Кожна людина прагне досягти успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких співробітник застосував максимум зусиль. Успіх без визнання приводить до розчарування, вбиває ініціативу [3, С.159]. Однак цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, надавати додаткові права, просувати їх по службі.

Засоби поліпшення мотивації праці в умовах кризи можна об'єднати в чотири відносно самостійних напрямки:

- поліпшення якості робочої сили;
- вдосконалення організації праці;
- залучення персоналу в процесі управління;
- не грошове стимулювання.

Отже, в кризовій ситуації, коли матеріальна винагорода стає недозвальною розкішшю, на перше місце виходять інші способи стимулювання. В першу чергу - нематеріальне стимулювання. Не все визначається грошима: навіть маючи дуже високу зарплату, люди все одно звільняються з підприємств. Причина - рутинна, стан хронічного стресу. І якщо розмістити на шкалі значущості такі мотиваційні

чинники, як гроші, слава, здоров'я, влада та інше, більшість людей все ж віддають свою перевагу спокою, відчуттю гармонії і відчуттю визначеності.

Література:

1. Мотивації праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9 (87). – 86с.
2. Проблеми оцінювання персоналу на підприємстві / Журнал «Держава та регіони». – 2009. – №4. – с.206-209.
3. Формування цілісної системи мотивації персоналу // Журнал «Держава та регіони». – 2009. – №1. – с.159.

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лахман Д.О.,

студентка,

Науковий керівник – Брезіцька О.В.,

Коледж інформаційних технологій і землевпорядкування,

Національний авіаційний університет, м. Київ

З початку своєї історії, менеджмент в організації стикався з безліччю проблем і складнощів. Ці проблеми були результатом багатьох факторів, наприклад, незнанням, як мотивувати персонал, як організувати їх робочий час і простір, які рішення будуть найбільш вигідними і правильними. Народжувалися все нові і нові принципи управління, досягнення цілей, контролю над якістю. Багато з них дієві і до цього дня. Однак більшість з них - це принципи західного, американського і японського менеджменту. Україна відрізняється від Європи, США, Японії не тільки економічним становищем, а й менталітетом. Інакше кажучи, це способи вирішення проблем, з якими поки не зіткнулися російські виробники, або ці способи не приведуть до ефективного управління. Тому в Україні проблеми менеджменту дуже актуальні в сучасному суспільстві.

Менеджмент - це управління організацією, колективом і процесами, що протікають під час роботи і діяльності компанії. Однак слід розібрати докладніше, які завдання, в основному, стоять перед менеджментом в Україні: підтримувати життєздатність компанії в умовах зростаючої конкуренції і при будь-яких змінах ринку; чітко визначати цілі, які відповідають інтересам фірми, а також відповідають

на запити ринка і споживачів; підходити до управління, з огляду на особливості українських умов бізнесу, історії нашої країни і, звичайно, російського менталітету; удосконалювати роботу компанії, застосовуючи сучасні методи управління (для цього необхідно постійно розвиватися і здобувати нові знання та навички); домагатися ефективної роботи всіх співробітників окремо і в цілому всього колективу [1].

Успішно виконувати всі ці завдання одночасно досить складно. Причинами цього є проблеми, які на сьогоднішній день існують в українському менеджменті.

Однією з основних проблем сучасного менеджменту – це проблема якості управлінців. Причиною могут бути те, що в Україні мало професіоналів, що мають досвід управління в діючих умовах ринкової економіки. Необхідний радикальний перегляд філософії бізнесу, а також зміни психології персоналу (особливо менеджерів), ріст особистого потенціалу і підвищення їх кваліфікації [2, с.274].

Ще однією проблемою менеджменту України є корумпована економіка. На заході державні менеджери відділені від матеріальних благ, а в Україні ж великі держзамовлення віддаються чиновникам і це призводить до захоплення ними сфери менеджменту. На даний момент, розвиток приватних компаній і вихід їх на конкурентоспроможний міжнародний ринок не являється основним напрямом української економіки.

Існує в Україні і проблема неефективної взаємодії власника компанії і топ-менеджера. Суть розголосу полягає в тому, що власник хоче максимізувати прибуток на кожному етапі діяльності організації, а професійний менеджер настроєний на досягнення стратегічних цілей. Важливо розуміти, що для компанії вигідніше не похвилинний прибуток, а стратегічне придбання, які в майбутньому окупляться і принесуть великий прибуток [3, с.320].

В даний час в Україні не вироблені теоретичні та методологічні основи по використанню менеджменту на практиці. Принципи західного менеджменту малозастосовні в Україні, тому їх складно використовувати для вирішення цих проблем. Звичайно, варто приділяти увагу теорії та досвіду іноземного менеджменту, але необхідно чітко розуміти відмінності в принципах управління в Україні і за кордоном. Тому, перш ніж впроваджувати інновації, дуже важливо адаптувати їх під певні риси менталітету і культури української людини. Незважаючи на все вищесказане, хотілося б відзначити, що при правильному і професійному підході можна не тільки знайти рішення

всіх проблем менеджменту організації, але і уникнути зіткнення з багатьма з них, більш того, підвищити ефективність і якість управління, а внаслідок і всього виробничого процесу.

Література:

1. Мирон Лесечко, "Львівська газета" (8.09.2016р.) Українська модель менеджменту http://aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=777
2. Блейк Р.Р., Мутон Д.С. Наукові методи управління / Р.Р., – Київ: Вища школа, 2015.
3. Веснин В.Р. Основи менеджмента: підруч. / В.Р.Веснин. – Київ.: Проспект, 2013.

NEW PUBLIC MANAGEMENT ЯК УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ

*Марійоха Я.С.,
студентка*

Науковий керівник – к.е.н., доцент Кам'янецька О.В

New Public Management був запроваджений для заміни традиційної моделі державного управління протягом 1980-х та 1990-х років у групі країн Англо-Келіна, включаючи Великобританію, Канаду, Нову Зеландію та Австралію.

Подальше прийняття зростаючою кількістю країн по всьому світу було названо "однією з найяскравіших міжнародних тенденцій у державному управлінні"[3, С.5].

Суть NPM полягає у впровадженні у роботу державного управління всіх найкращих теорій та методів діяльності, що застосовуються у бізнесі. Потрібно зазначити, що не існує певної стандартної моделі, яка б працювала в усіх країнах. Зазвичай це загальні підходи та положення, а кожна країна шукає свої способи їх реалізації, відповідно до власних викликів [4,С.230].

Мета NPM полягає у мінімізації державного втручання у економіку та збереженні його у сферах, де суспільством визнано доцільність його присутності [1, С.26].

Ключовими характеристиками NPM є:

1. Широкомасштабна приватизація, корпоратизація та комерціалізація за допомогою якої уряд відмовився від торгових

аспектів своїх зобов'язань, які найкраще залишатимуться для приватний сектор або працювати автономне з боку таких агентств, як приватні підприємства.

2. Процеси менеджменталізму та маркетингу, що висвітлює стиль управління бізнесом, в якому провідні державні менеджери можуть здійснювати велику кількість дискреційних повноважень, виставляти та використовувати такі інструменти, як місіонерські заяви, плани розвитку, трудові контракти та угоди про виконання [3, С.16].

3. Перехід від управління технічним обслуговуванням до управління змінами. Менеджери державного сектору більше не проводять малих, локалізованих, послідовних реформ, спрямованих на підтримку стандартів, але стають трансформаційними менеджерами змін.

4. Скорочення витрат і застосування лише найменше обхідного обсягу ресурсів з метою досягнення максимальної корисності. Це основна характеристика всіх програм реформ, і сьогодні вона нейтрально ідеологічна.

5. Зміна від вхідного контролю до контролю результатів та Ресурсів виділяються на основі справедливої оцінки задовільного результату результат повинен обґрунтувати витрати, незалежно від процесу.

6. Більш жорсткі технічні характеристики, що виявляється в широкому використанні договорів між керівниками та агентами, які детально визначають їхні відповідні зобов'язання, використання показників ефективності.

7. Підвищення наголосу на якісному обслуговуванні, стандартному настрою та чуйності клієнтів [5, С.29].

Отже, активне залучення громадськості у процес прийняття державно-управлінських рішень перетворює органи державної влади у публічні, тому вони стають більш відкритими для дискусій та обговорень, держава отримує можливість налагодити цю співпрацю та спільними зусиллями працювати на задоволення суспільних інтересів і вирішення суспільних проблем.

Література:

1. Behn R. D. Rethinking Democratic Accountability [Text] / R. D. Behn. — Washington : Brookings, 2014. — P. 26.

2. Gruening G. Origin and Theoretical Basis of New Public Management / G. Gruening // International Public Management Journal. – 2015. – № 4. – P.5.

3. Rosta M. What makes a New Public Management reform successful? / M.Rosta // Conference proceeding of the 11th Public Management Research – 2016. – P.16.

4. Воробйова О.П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і good governance та їх запровадження в Україні// Ефективність державного управління// Збірник наукових праць.- 2015.- вип. 42.- С.230-231.

5. Новак-Каляєва Л. М. Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях державного управління / Л. М. Новак-Каляєва // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2013. – № 1. – С. 29–32.

НЕЭТИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦОВ И ПЕРСОНАЛА ПО ОТНОШЕНИЮ К ПОКУПАТЕЛЯМ

Нестеренко М.Г.,

студентка,

Науковий керівник – к.е.н., доц., Прищепя Н.П.

Національний авіаційний університет, м. Київ

Существует 4 основных ситуаций, способствующих неэтичному поведению:

- одноразовые продажи;
- гордыня и алчность;
- товары длительного пользования;
- инстинкт выживания.

Первый тип можно часто повстречать в туристических точках, где владельцам бизнеса, к примеру ресторана кафе или отеля, нет нужды «зарабатывать» своих постоянных покупателей, ведь люди, зашедшие к ним, пробудут в этом туристическом месте считанные дни. А после, с каждым новым днем, будут прибывать все новые и новые туристы, что с большой вероятностью непременно зайдут к ним — куда уж им деваться? В таких случаях часто можно повстречать хамоватое отношение со стороны официантов в кафе или ресторане, или же со стороны консультанта в каком-либо магазине. Персонал в подобных

местах не уважает время своего покупателя: люди из робкого десятка могут больше чем пол часа дожидаться элементарного меню, не говоря уж о заказе. Довольно часто им могут принести совсем не то, что они просили, заявив только теперь, что нужные ингредиенты закончились еще до их прихода.

Вторая ситуация встречается если у владельцев того или иного бизнеса нет или практически нет конкурентов — в случаях монополизации. В таких ситуациях, в отличии от первого, выше приведенного, типа, появляется настоящее раздолье для гордыни и алчности. Именно они могут послужить неразумно высоким ценам. Также, в целях получения еще большей прибыли, сокращается количество сотрудников. Как следствие, увеличивается количество их обязанностей, из-за чего ухудшается качество выполняемой ими работы. А, как известно, уставший и замотавшийся работник просто не имеет сил на вежливость с клиентами, часто бывает нервным и заносчивым.

Третий случай подразумевает под собой продажу бытовой техники, такой как холодильники, стиральные машины, духовки, электроплиты, микроволновые печи, утюги и прочее, а также такую электронику как смартфоны, планшеты, ноутбуки, компьютеры и самую разную garnитуру к ним. В этом случае возможные качественные характеристики товара в целом, или отдельных его составляющих, что делает срок его эксплуатации значительно короче. Бывает и такое, что на следующий же день после окончания гарантийного срока техника ломается, но покупатель уже не может воспользоваться гарантийным ремонтом в сервисном центре.

Четвертый тип наблюдается в случаях, если тот или иной бизнес оказывается на пороге банкротства, или же при огромных потерях. В этом случае, как говорится, все меры хороши. Владельцы бизнеса не брезгают практически ничем, лишь бы удержаться на поверхности. Этика их интересует в последнюю очередь. А это значит, что не честность в рекламе, не качественность производимых и предлагаемых ими товаров и услуг стоит ожидать в первую очередь.

Однако, во время информационных технологий, когда практически каждый имеет доступ к интернету, использование возможности неэтичного поведения очень даже не желательно. Миллионы всевозможных форумов обладают несметным количеством отзывов о самых разных продуктах и услугах. В этом случае люди, что,

к примеру, тщательно продумывают собственный отдых, смогут проложить свой будущий маршрут обходя места, о которых плохо отзывались в интернет-обсуждениях. То же самое касается и бытовой техники и всяческой электроники — покупатель предпочтет магазин или компанию-конкурента, возможно даже закажет через интернет. Если же окажется так, что по близости нет ни одного конкурирующего с вами магазина, все равно найдутся те, кто попросту не допустят хамства по отношению к себе, и отправятся за покупками хоть в другой конец города, по возможности естественно.

Экономя на качестве и на сотрудниках вы сможете получить лишь временную прибыль — этическое отношение и высокое качество напротив предоставит вам постоянных покупателей, а значит и стабильную прибыль, что несомненно является приоритетом для каждого бизнесмена и его компании.

ЕЛЕКТРОННА СТОЛИЦЯ» ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МЕГАПОЛІСОМ

Ніколаєва І.О.,

студентка

Науковий керівник – к.е.н., доцент, Білявський В.М.,

Національний авіаційний університет, м. Київ

У сучасному інформаційному світі виникає потреба у пошуку нових підходів щодо взаємодії суспільства з органами місцевого самоврядування. Внаслідок чого виникають нові інформаційні системи, які здатні забезпечити тісний взаємозв'язок між суб'єктами господарювання. Одним із таких елементів хмарних технологій виступає система «електронна столиця», яка є інструментом управління мегаполісом.

Проаналізовано, що на даний момент існує декілька проблем, на вирішення яких спрямована система «електронна столиця», а саме:

- відсутність скоординованої інформаційної інфраструктури органів місцевого самоврядування;
- соціальну нерівність суспільства у доступі до інформаційних систем електронного уряду;

- низький рівень інформатизації освітніх, культурних та наукових закладів;
- низький рівень інформаційної безпеки – кібертероризм та кіберзлочинність.

Доведено, що соціальна диференціація доступу до інформаційних систем є важливою проблемою не лише міст, але й багатьох країн. В Україні це називається інформаційною нерівністю. Задля того, щоб вирішити таке питання й запровадили програму «електронна столиця». Основною метою якої є підвищення ефективності та відкритості міського управління. Варто детально розглянути, особливості цієї системи

Загалом можна сказати, що «електронна столиця» – це так званий міський дата-центр з великою кількістю активного сховища даних. Даний центр включає такі складові, як [1]: комплексну міську систему відеоспостереження, мережеву інфраструктуру, інформаційні термінали, систему оповіщення у разі виникнення надзвичайних ситуацій, інформаційну систему обліку комунального майна, реєстр територіальної громади.

Обґрунтовано, що впровадження таких сучасних інноваційних технологій дозволить оптимізувати час на пошук, обробку та підготовку необхідних документів, покращити ведення звітності та документо-обігу, забезпечити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, удосконалити інформаційні послуги для фізичних та юридичних осіб, а найголовніше – заощадити бюджетні кошти столиці.

Головним принципом формування «електронної столиці» є концентрація ресурсів у найважливіших напрямках інформатизації. Відповідно до даного принципу визначено основні проекти «електронної столиці»: проекти, що передбачають покращення діяльності існуючих та розробку нових інформаційних систем; проекти, що допомагають оптимізувати інформаційну безпеку міст, як одну з головних проблем сучасного інформаційного суспільства; розвивати масштабні галузеві проекти, такі як: «Єдиний освітній простір», «Електронна медицина» тощо. Найбільшою перевагою даної електронно-інформаційної системи буде можливість безпосередньої участі населення в управлінні місцевою громадою, а саме: допомога в роботі органів місцевого самоврядування (прийняття рішень щодо важливих аспектів життєдіяльності міста та області); допомога в роботі органів внутрішніх справ (прийняття рішень щодо запобігання злочинних дій тощо); допомога в

роботі фіскальної служби (освітченість громадян – підприємців щодо норм, законів та нововведень при веденні малого, середнього та великого бізнесу на місцевому рівні); допомога в роботі міграційних служб (контроль за міграційним процесом в рамках окремих територій країни).

Таким чином, впровадження такого елементу хмарних технологій, як система «електронна столиця» призведе до отримання значних конкурентних переваг для будь якого сучасного суспільства, оскільки всі ми, переважно, рухаємось в цифровому вимірі. Але не варто забувати про те, що не все населення країни можна віднести до інформаційного суспільства. Відомо, що майже 35 % населення України не користуються інформаційними технологіями (це переважно особи літнього віку). Тому при впровадженні таких інновацій керівництво мегаполіса має зважати на можливості усього населення.

Література:

9. Комплексна міська цільова програма «Електронна столиця» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://kmg.gov.ua>.

10. Білявський В.М. Формування геостратегічних пріоритетів в контексті розвитку економіки України/ В.М. Білявський, Ю.В. Білявська // Геостратегічні пріоритети України в політичній, економічній, правовій та інформаційній сфері : матеріали наук.-практ. конф. — К. : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2015. — С. 111–112

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВУ СФЕРІ ПОСЛУГ

Рупінець М.П.,

студентка,

Національний авіаційний університет, м. Київ

На даний час сфера послуг є величезним елементом розвитку країни та її економіки. Слід зазначити, що планування діяльності підприємств у сфері послуг має низку факторів, що обумовлені специфікою безпосередньо послуг та процесів їх надання і ускладнюють процеси планування діяльності підприємств.

Використання правил, стандартів і норм при обслуговуванні клієнтів часто ускладнене або неможливе, а зв'язок між економічними та технологічними факторами багато в чому визначається без посередньо споживачем послуг, його можливостями [2, с.130].

В сучасних умовах підприємства, що надають послуги не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків та позиції конкурентів на цих ринках, так і про власні перспективи і можливості.

Практично вся система господарського управління і регулювання виробництва базується на плануванні. Завершення одного етапу роботи є початком наступного етапу. Хоча, для більшості підприємств, що надають послуги, іноді важко точно визначити, а, отже, і скласти план загального обсягу послуг, що надаються.

Планування, як функція управління підприємством у сфері послуг полягає у бажанні своєчасно враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують вигідні умови для хорошого функціонування та розвитку підприємства.

У процесі планування таких підприємств вирішується багато завдань, основними серед яких є: якісне і швидке вирішення різноманітних завдань управління; ефективне використання всіх ресурсів організації; завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих.

Для більшості підприємств сфери послуг проведення коректної оцінки є ускладненим, відповідно, це відображається і на розробці обґрунтованого плану загального обсягу надання послуг. Натуральні показники не завжди можна застосувати через різноманіття і непорівнянність окремих послуг, а вартісні – внаслідок відсутності об'єктивної грошової оцінки багатьох послуг і робіт. Оскільки діяльність галузі в значній мірі залежить від обсягу та структури попиту на послуги, що надаються, планування в організаціях сфери обслуговування, на відміну від виробничих підприємств, має більше імовірнісний характер і вирішує кілька завдань [1].

Визначено завдання планування у сфері послуг:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації і всіх її структурних підрозділів;

- своєчасне виявлення проблем і можливостей у сфері послуг, розробка конкретних заходів, спрямованих на підтримку сприятливих, тенденцій або затримання негативних;

- координація діяльності структурних підрозділів і робітників підприємства у сфері послуг;

- створення об'єктивної бази для ефективного контролю, оцінювання діяльності підприємства на підставі порівняння фактичних параметрів з планованими;

- мотивування трудової активності працівників з використанням ступеня виконання планових завдань по наданню послуг, як основного показника;

- інформаційне забезпечення працівників (плани повинні мати відомості про цілі, строки і умови виконання робіт з надання послуг).

В умовах жорсткої конкуренції і постійних змін зовнішнього середовища підприємствам у сфері послуг потрібно задовольняти конкретні потреби замовників і бути тісно пов'язаним з розробкою стратегії розвитку власного підприємства, проведенням маркетингових досліджень, проектуванням конкурентоспроможних послуг, їх ефективну реалізацію, а також виконання інших функцій і видів внутрішньогосподарської діяльності.

Зроблено висновки, що з метою підвищення ефективності системи планування на підприємстві, потрібно взаємно узгоджувати поєднання ресурсного, фінансового планів та планування розвитку, орієнтуючись на цілі підприємства, що в кінцевому результаті забезпечить можливість отримати бажаний рівень прибутковості підприємства.

Література:

1. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] / О.О. Корогодова. – Режим доступу: http://www.zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_8/16.pdf

2. Білявський В.М. Вплив автоматизованої системи на інноваційний розвиток ринку туристичних послуг / В.М. Білявський, Ю.В. Білявська // Розвиток та регулювання торгівлі, туристичного та готельно-ресторанного бізнесу на засадах кластерного підходу : матеріали XI міжнар. інтер. конф. — К. : Харків. торг.-екон. ін-т. КНТЕУ, 2015. — С. 101–102.

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РИЗИКІВ

*Світлична А.О.,
студентка,*

*Науковий керівник – асистент Ліскович Н.Ю.
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Усі види підприємницької діяльності вимагають розробку стратегій управління підприємством. В сучасному світі існує жорстка конкуренція між компаніями в різних галузях. Амбіційність керівництва підприємства призводить до помилок в менеджменті. Помилки в свою чергу утворюють сукупність ризиків, яку поєднують в одну назву - стратегічний ризик.

Причини ризикованості фірми полягають не тільки в діяльності внутрішнього середовища компанії, а також впливає ситуація макрооточення підприємства. Це фактори економічного, політичного, соціального, правового розвитку країни, які визначаються станом рівня попиту на продукцію, станом каналів збуту, кількістю споживачів та інше. В результаті зміни якоїсь складової в макро- або мікрооточенні компанії виникають ризикові ситуації.

Ризики в стратегічному менеджменті можуть привести до великих збитків. Ці збитки впливають на компанію в цілому: на фінансові ресурси, на матеріальні та нематеріальні активи, на кількість споживачів, на ситуацію з конкурентами, на імідж.

Доведено, що при створенні будь-якої стратегії управління потрібно враховувати ризики. Теоретики ввели термін «управління з урахуванням ризику». Але в англійській мові для зручності використовують «ризик-менеджмент». Це не є принциповою помилкою, проте необхідно враховувати, що це не безпосередньо управління ризиками (управління керованими подіями чи обставинами), а управління організацією з урахуванням ризику [1, С.82].

Теорія і практика ризик-менеджменту являє собою частину більш широкої за сутністю фінансової сфери, що має більш тривалий історичний розвиток – управління ризиком, яка в загальному контексті називається теорією прийняття рішень і є комплексною прикладною дисципліною, що поєднує в собі статистику, дослідження операцій, економіку та психологію [2, С.56]. Ризик-менеджмент — це система заходів, яка направлена на виявлення ризиків, їх оцінку, профілактику та страхування, включає стратегію управлінських дій. Мета ризик-

менеджменту це отримання максимум прибутку при оптимальному співвідношенні коштів, які були вкладені, ризику і, звичайно, доходу. Стратегія ризик-менеджменту включає оцінювання позитивних та негативних факторів та урахування їх при складанні плану дій компанії.

Для того, щоб правильно розробити стратегію на підприємстві потрібно знати та розуміти етапи стратегічного планування ризиків компанії.

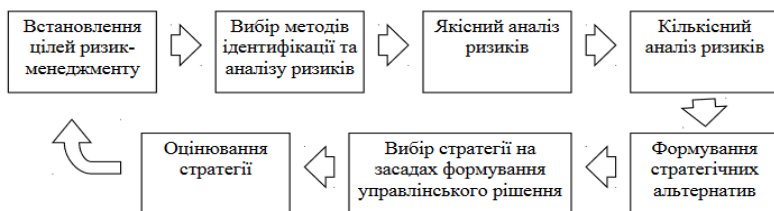


Рис. 1. Модель стратегічного планування ризиків [3, С.56].

Проаналізовано, що ефективне управління ризиками потребує систематичного підходу, який повинен включати в себе декілька етапів. На першому етапі ідентифікуються ризики по тому, звідки вони походять. Це можуть бути операційні ризики (незаплановані зупинки виробничого процесу), ослаблення активів компанії, зміна конкурентної обстановки та інше. Визначити ризики можна за допомогою методу мозкового штурму, завдяки якому учасники можуть розглянути всі можливі сценарії несприятливих подій. Після збору ідей можуть бути створені причинно-наслідкові діаграми, потім аналізуються причини виникнення таких сценаріїв і після цього визначаються ризики. Ще одним способом виявлення ризиків є використання минулого досвіду, тому що проблеми в минулому є потенційними ризиками сьогодення. Цей спосіб має на увазі орієнтування на досвід співробітників, на звіти минулих років та аналіз документів.

Отже, стратегічні ризики потрібно відслідковувати особливо уважно. При розробці систем управління ризиками фірми стратегічний ризик, найчастіше є нищівним ризиком і він раніше за інші повинен бути узятим під контроль.

Література:

- 1). Банківські операції : підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза. – 2-ге вид. [випр. і доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 476 с.
- 2). Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 3-те вид. [випр. та доп.]. – К. : «Знання», КОО, 2000. – 587с.

3). Чигринець О.А. Сутність планування ризиків діяльності підприємств харчової промисловості/ О.А.Чигринець // Наукові праці НУХТ. – 2012. – Вип. 43. – с.156-161.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Суса І.Ю.,

студентка,

Науковий керівник - к.е.н., доцент Кам'янецька О.В.

Київський національний торговельно-економічний університет

Світовий досвід переконує, що кризовий стан – це нормальний етап розвитку будь-якої системи, але у більшості випадків криза несе в собі серйозну загрозу та велику кількість негативних наслідків. Проте, кризові ситуації піддаються управлінню, і підтверджує це досвід відомих компаній, таких, як Ford, Federal Express, General Motors та інші. Відтак, актуальності набуває питання вдосконалення антикризового менеджменту суб'єктами господарювання з метою забезпечення міцного становища на ринку й стабільно сталих фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах в довгостроковій перспективі.

Сутність антикризового менеджменту полягає в передбаченні та запобіганні економічних криз, застосування методів та прийомів для подолання скрутного становища, поліпшення фінансового стану підприємства, та використання результатів для майбутнього розвитку.

Сучасний стан економіки України трактує, що значна кількість вітчизняних підприємств працює збитково або, взагалі, знаходяться на межі банкрутства. Так, за даними сервісу моніторингу реєстраційних даних компаній Open Data Bot 1524 компанії були визнані банкрутами у 2016 році в Україні, в процедурі банкрутства знаходиться 2073 підприємства[1]. Наведені дані свідчать про необхідність удосконалення системи антикризового менеджменту, правильне і своєчасне застосування управлінським персоналом методологічних підходів, концепцій, законів і методів менеджменту.

У зв'язку з наявністю великої кількості підходів до визначення антикризового управління підприємством та різною природою самих

кризових явищ, існує значна кількість методів антикризового менеджменту. Залежно від результатів, які отримує підприємство в разі їх застосування, основні методи антикризового управління розподіляють на дві групи:

– тактичні методи: банкрутство, даунсайзинг та санація. Застосування цих методів спрямовано на подолання наслідків;

– стратегічні методи: ліквідація, регуляризація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг. Результати їхнього застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу [2, с.63-65].

Позитивним досвідом для України може стати використання механізму антикризового менеджменту в зарубіжних країнах. У країнах з розвинутою економікою використовується розробка та реалізація програм приватизації підприємств. Такий спосіб використовували такі країни як Японія, Чехія, Чилі, Бразилія, Аргентина та інші.

Досліджуючи досвід Європейського союзу щодо принципів антикризового менеджменту, слід зазначити, що превалює селективний підхід, спрямований на стимулювання діяльності конкретних компаній. Вважається, що тільки приватний бізнес може ефективно розв'язувати питання підйому депресивних регіонів та підприємств за допомогою створення малих і середніх підприємств передових галузей [3].

Таким чином, економічна безпека підприємства неможлива без впровадження системи антикризового менеджменту, спрямованої не тільки на подолання вже існуючих криз і проблем, а й для запобігання і закладання основ для подальшого зростання економічної безпеки в довгостроковій перспективі. Беручи до уваги антикризові моделі зарубіжних країн, можна зробити висновок, що не існує єдиного правильного рішення боротьби з кризовими явищами на підприємствах. Проте необхідно враховувати позитивний досвід і використовувати його для побудови та реформування системи антикризового менеджменту в Україні.

Література:

1. Офіційна сторінка OpenDataBot [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.com/>

2. Кульчій І.О., канд. держ. упр., доц. кафедри держ. управління і права. К 90 Антикризове управління: навч. посіб. – Полтава : Полтав. нац. техн. ун-т, 2016. – 120с.

3. European Financial Stability and Integration Review, April 2015 [Electronic resource]: — Available at: chrome-extension://ilhapdfjlmhfdgdbefpinebijmhjijpn/https://ec.europa.eu/info/system/files/ef-sir-2014-27042015_en.pdf.

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Шиян Я.В.,

студентка,

Науковий керівник - Канова Г.Г.

*Коледж інформаційних технологій і землевпорядкування
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Сучасний погляд на ранні теорії менеджменту провокує зміни в управлінській думці більшості керівників вітчизняних компаній та спонукає до глибшого аналізу проблем провадження менеджменту на базі підприємств різних організаційно-правових форм.

Далеко не всі керівники усвідомлюють проблеми своїх фірм, виходячи з цього – адаптуватися і вижити на ринку можуть лише найбільш пристосовані. Актуальність даної теми полягає в необхідності усвідомлення українськими підприємствами власних проблем та побудові влучних стратегій позбавлення від труднощів та подальшого розвитку організації.

Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління, постає необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу [1, с.349].

Першою проблемою українського менеджменту є непристосованість керівників-лідерів до динамічних змін в ринковій економіці та їх самозакоханість. Впевненість в тому, що будь-яке рішення є правильним – це крок у прірву. Варто пам'ятати, що будь-яка підприємницька діяльність – це ризик, і яке б рішення керівник не обрав, завжди є ймовірність існування ще кращого рішення, ніж було обране. Швидкі зміни на ринку при дефіциті часу, обмеженості інформаційних ресурсів та надлишковій самовпевненості провокують прийняття неправильних рішень, які в подальшому розвитку компанії можуть призвести до краху.

Наступною, не менш важливою проблемою, є недостатня прискіпливість при добору кадрів та нехтування освітою підлеглих. Як звикли казати успішні менеджери – кадри вирішують все. Якщо не приділяти достатньо часу та сил вибору людей, з якими доведеться

працювати – ефективність праці в подальшому буде набагато меншою. Таким чином працює і система постійної освіти працівників. Якщо не витратити необхідні ресурси на постійне оновлення знань, підвищення кваліфікації працюючих – компанія буде стояти на місці [2, с.206].

Третя проблема сучасного менеджменту полягає в невмінні керівництва компанії ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи.

Четвертою проблемою є кардинальна орієнтованість лише на цифри, особливо це стосується заробітку компанії. Безумовно, що стосується комерційних підприємств, основна мета їх діяльності – отримання якомога більшого прибутку. Проте не варто забувати про систему мотивації працівників, про духовність і творчість, адже через заикленість на цифрах і цифрових показниках ми постійно стикаємося з проблемою у відносинах, через що нерідко можуть виникнути конфлікти [3].

І останньою важливою проблемою варто вважати те, що ніхто насправді не думає про споживачів. Конкурентноспроможна фірма в першу чергу піклується про формування власної клієнтської бази та забезпечення своїх клієнтів всім необхідним. Оскільки споживач – це найголовніший елемент системи відтворення, без якого всі попередні елементи втрачають свій сенс [4].

Як висновок, можна сказати, що організаційна культура підприємств вітчизняного бізнесу є недосконалою. Заходи щодо вдосконалення організаційної культури підприємств українського бізнесу пов'язані з гуманізацією праці, соціалізацією, демократизацією управління, створенням раціональної системи трудових відносин, налагодженням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпеченням гласності в управлінні.

Майбутні дослідження мають бути спрямовані на подальшу деталізацію моделі організаційної культури вітчизняного менеджменту.

Література:

1. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
2. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 1996. – 206 с.
3. Ільченко О. Смертні гріхи українського менеджменту, або Що заважає досягти успіху // <http://blog.management.com.ua/item/1172>
4. Лесечко М. Українська модель менеджменту // <http://sd.org.ua/news.php?id=7821>

ПРОБЛЕМА ВИЯВЛЕННЯ ТА УСУНЕННЯ БАР'ЄРІВ ВХОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНОК

Шніт В.С.,

студент,

Науковий керівник – асистент Ліскович Н.Ю.

Національний авіаційний університет, Київ

В сучасних умовах, коли вже багато ринків є захопленими великими підприємствами, витіснити яких складно, прихід нових суб'єктів господарської діяльності на високонцентровані товарні ринки залишається одним із актуальних шляхів ефективного продовження демонополізації та створення ринкового конкурентного середовища в Україні. Коли ринок демонополізований, з'являється більше конкурентоспроможних учасників ринку, що змагаються за ринки збуту та реалізацію продукції, та, відповідно, потреби споживачів задовольняються краще за допомогою високоякісних та конкурентоспроможних товарів. Конкуренція, у свою чергу, сприяє підвищенню мобільності господарюючих суб'єктів, що, в результаті, сприяє досягненню параметрів рівноваги економіки. Складність входження на ринок вимірюється висотою бар'єрів, які створені багатьма чинниками в умовах динамічного ринкового середовища.

Було доведено, що норма прибутку фірм на одних галузевих ринках стабільно вища, ніж на інших, що означає наявність певних економічних та іншого характеру перешкод для входу нових підприємств. Ці перешкоди отримали назву «вхідні бар'єри».

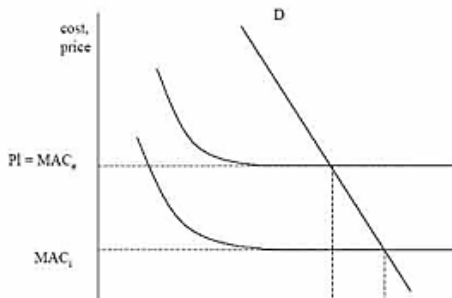


Рис. 1. Економічний механізм бар'єрів входу (випадок абсолютних переваг у витратах) [4]

Це є фактори, що перешкоджають проникненню в галузь нових конкурентів. Зведення бар'єрів з однією з форм боротьби за здобуття і збереження конкурентних переваг. Можливість створення вхідних бар'єрів обумовлена високими рівнями капіталомісткості, вони утримують нових конкурентів від спроб утвердитися на ринку. Сенс їх полягає в тому, щоб зробити витрати, пов'язані з проникненням в галузь, настільки високими, що під загрозу буде поставлена сама окупність інвестованих капіталів. Вхідні бар'єри фактично існують для того, щоб або підвищити вступний внесок, або збільшити ризик для новачків [1, С.186].

Досліджено, що для оцінки та вимірювання ринкових вхідних бар'єрів використовується багато видів аналізу. Серед них - нормативний і позитивний аналіз. Якщо бар'єр входження піддається формальному (кількісному) вимірюванню, то ми говоримо про використання позитивного аналізу, якщо ж аналіз базується виключно на суб'єктивних припущеннях і оцінках – про нормативний.

Відмінності в часовій перспективі між випадками концентрації та домінування (монополізації). Хоча ті самі види чинників входу розглядаються в обох випадках (і концентрації, і домінування), але головна різниця полягає в тому, що шкоду у випадку концентрації треба передбачити, а у випадку домінування – констатувати. Це спричинене відмінністю у природі цих видів антиконкурентних дій: концентрація є явищем майбутнім, її створення потребує дозволу з боку антимонопольних служб, а тому наслідки дій фірм, що об'єднуються, необхідно передбачити або спрогнозувати. Але не в усіх антиконкурентних діях можна використовувати ретроспективний аналіз. Наприклад, споживачі не страждають від хижацького ціноутворення домінуючої фірми до моменту початку фази окупності. Тому антимонопольний аналіз як з боку антимонопольних служб, так і у процесі судових тяжб має бути обернений у майбутнє, прогножуючи та досліджуючи етапи діяльності підозрілих фірм [3, С.39].

Отже, аналіз значущості бар'єрів входження як інструменту обмеження конкуренції залишається одним з актуальних питань сучасної економіки. Тому, лише системний та повний аналіз за допомогою позитивних та нормативних підходів дасть змогу побудувати ефективну конкурентну політику учасникам ринку, а також можливість регулювати ринок антимонопольним комітетам (службам).

Література:

1. Пиндайк Р.С. Микроэкономика / Роберт С. Пиндайк, Даниэль Л. Рабинфельд. - 5-е международное изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 608с. - (Учебники для вузов).
2. Рой Л.В. Анализ отраслевых рынков: учебник / Л.В. Рой, В.П. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 442 с.
3. Barriers to entry: OECD Roundtables on competition policy, Paris, Oct. 2005 // OECD, Directorate for Financial and Enterprise Affairs. – Paris: OECD, 2006. – 317 p.
4. Микроэкономика: Учебник для студ. высш. учебных заведений / Авт. кол.: Яковлева Е.Б., Ланец М.А., Нещерет Н.В. та и др.; Под ред. Яковлевой Е.Б. - Москва-Санкт-Петербург: Поиск, 2003. - 358с.

**XIII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»
20 жовтня 2017 року**

Організатори конференції:

*Кафедра менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
підприємств*

Голова конференції:

д.е.н., доцент Харчишина О.В.

Заступники голови:

*д.е.н., доцент Разумова К.М.
к.е.н., доцент Кириленко О.М.*

Секретар:

к.е.н., доцент Білявський В.М.

Місце проведення:

*Інститут економіки і менеджменту
Національний авіаційний університет
пр. Космонавта Комарова 1,
03058, м. Київ, Україна,*

Підписано до друку 19.10.17. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Офсетний друк. Обл.-вид. арк. 6. Ум. друк. арк. 8. Тираж _ прим.
Замовлення № 149-12. Вид. № 63/III