

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Й. С. ЗАВАДСЬКОГО

## **МАТЕРІАЛИ**

**II Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції  
здобувачів вищої освіти та молодих учених**

**«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

26 жовтня 2022 року

Київ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**МАТЕРІАЛИ**

**II Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів  
вищої освіти та молодих учених**

**«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

26 жовтня 2022 року

Київ 2022

УДК 005:005.93:658.8

Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» 26 жовтня 2022 року, НУБіП України, Київ. К.: НУБіП України. 2022. 75 с.

Відповідальність за зміст публікацій несуть автори.

© Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, 2022

## ЗМІСТ

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	7
Задорожня Я. І., Балановська Т. І. ....	7
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
Шляхто Б.С., Балановська Т. І. ....	9
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
Говоруха Д.О., Драгнєва Н. І. ....	11
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	14
Панькевич А. М., Федуняк І. О. ....	14
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	16
Раєвський Я. І., Гурська І. С. ....	16
ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ .....	18
Горпиняк А. В., Троян А.В. ....	18
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА .....	20
Матієк М.М., Троян А.В. ....	20
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ .....	22
Приходько В.С., Троян А.В. ....	22
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ .....	25
Сердюк О. І., Чорна А. С. ....	25
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	28
Квасниця Х.І., Троян А.В. ....	28
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
Лозовий В. С., Троян А.В. ....	30
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
Васильчук Н. Я., Троян А.В. ....	33
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	35

Базан Д.І. ....	35
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	37
Мицишин А. М., Герчанівська С. В. ....	37
ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ..	39
Маммадов Ельнур Рафік Огли, Гавриш О.М. ....	39
ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	41
Солтис С. М., Харченко Г. А. ....	41
РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..	43
Пільчук О.В., Гавриш О.М.....	43
Петренко Л. М., Гоголюя О.П.....	46
РОЛЬ МОТИВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	50
Прокопишина Т.В, Гавриш О.М.....	50
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
П'ясецька Ю. С., Харченко Г. А.....	52
ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ .....	55
Шкандала А. О., Харченко Г. А.....	55
ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	57
Бабенко Т. В., Сердюк О. І. ....	57
УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ .....	60
Круглов В.А., Резнік Н. П. ....	60
МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	63
Федоров А. О., Гоголюя О. П. ....	63
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	66
Кудашева А. І., Гоголюя О. П.....	66
FORMATION OF USEFUL HABITS .....	68
Kozachuk O., Kharchenko H. ....	68
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ .....	71

Каминіна О., Харченко Г. А.....	71
БЕРЕЖЛИВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МІНЛИВОГО VUCA СЕРЕДОВИЩА.....	73
Відрук Н., Харченко Г. А. ....	73

## РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Задорожня Я. І., здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності «Менеджмент»,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

*Науковий керівник: Балановська Т. І., кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

Людські ресурси відіграють значну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни, а також у досягненні конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки.

Людські ресурси (англ. Human resources - HR) – це специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових чинників виробництва, є живим, має змогу самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси та ін. [1].

Науковці [4] розглядають людські ресурси як сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях. Як чинник економічного розвитку людські ресурси - це працівники, що мають певні професійні навички, знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Термін «людські ресурси» характеризує весь персонал підприємства з якісної, змістовної сторони. Якщо зміст терміну «трудова ресурси» підкреслює функціональний, технократичний підхід до людини (як працівника), то термін «людські ресурси» є відображенням ціннісного підходу до людини-працівника.

Термін «людські ресурси» почали активно використовувати наприкінці ХХ ст. в системі американського менеджменту щодо персоналу підприємств унаслідок переосмислення ролі людини на виробництві та збагачення підходу термінами «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами» [3].

Сьогодні людські ресурси є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, що передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними, що підвищує функцію управління з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу, визначаючи стратегічне партнерство центральним чинником (ядром) формування HR-системи підприємства [2].

Людські ресурси будь-якого підприємства є одним з найбільших його капіталовкладень. Управління людськими ресурсами включає всі види діяльності, спрямовані на їх формування, розвиток та використання.

Сьогодні на розвиток управління людськими ресурсами у підприємстві суттєво впливає штучний інтелект і діджиталізація. Настає ера цифрового HR, і щоб зробити управління людськими ресурсами більш ефективним, результативним та пов'язаним з бізнес-стратегією підприємства, необхідна оптимізація процесів, в яких використовуються соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології.

Отже, управління людськими ресурсами є одним з найбільш важливих складових управління підприємством. Управління людськими ресурсами в умовах діджиталізації передбачає розвиток таких компетентностей працівників, які забезпечать ефективне функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>.
3. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100). URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1796/1849>
4. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf)



## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Шляхто Б.С., здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: **Балановська Т. І.**, кандидат економічних наук,  
професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

В умовах сучасних ринкових відносин найефективнішим інструментом впливу на загальний економічний результат підприємства вважається управління маркетинговою діяльністю.

Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток [5].

Управління маркетинговою діяльністю підприємства – це система різноманітних видів діяльності, що представляють собою широкий комплекс заходів стратегічного і тактичного характеру, взаємопов'язаних, спрямованих на ефективне здійснення маркетингової діяльності підприємства і досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів і максимізація прибутку [1].

Загальними функціями управління маркетингом в підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними функціями – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності, розробка стратегії підприємства, визначення ринків, планування продукції, підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів, формування виробничого плану, планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій, формування каналів розподілу, формування та реалізація цінової політики, планування фінансового забезпечення, підбір службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю, формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації [4].

Сьогодні для підприємств маркетингова діяльність це необхідний засіб, що допомагає з'ясувати на яку продукцію є попит, знайти рішення та спосіб її успішно реалізувати в ринкових умовах. Маркетингова діяльність суб'єктів господарювання одна із важливих сфер підприємницької діяльності в цілому, оскільки формує стабільне, конкурентоспроможне, орієнтоване на стратегічний розвиток функціонування сільськогосподарських підприємств в кризових умовах господарювання і високої конкуренції [2]. Маркетингова діяльність підприємства починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. Дослідження ринку передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому.

Важливим є результативність управління маркетинговою діяльністю. Результативність значною мірою залежить від дотримання принципів здійснення маркетингової діяльності. Основними принципами маркетингової діяльності є такі: інноваційний підхід, програмно-цільове управління, орієнтація на попит, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, тотальне управління маркетингом, електронний маркетинг, логістична модель організації, пріоритетне кадрове забезпечення та ін. [3]. Дотримання таких принципів сприятиме забезпеченню підприємства актуальною інформацією для формування його бізнес-портфеля та вибору напрямів діяльності з точки зору сьогоднішніх і майбутніх потреб ринку.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства допомагає вийти на новий рівень функціонування у ринковому середовищі. Відбувається цільова переорієнтація ринкової діяльності підприємства, яка спрямована на задоволення потреб суспільства та окремих осіб.

### **Список використаної літератури**

1. Гоголя О. П. Формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*, 2011, Вип. 168, ч. 1. С.185-193

2. Драмарецька К. П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 46–51. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.24.46](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.24.46)

3. Конопляникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 17. 2017. С. 332–336. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3131-konoplyannikova-m-a-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnisty-u-ponyattya-printsipi-pidkhodi>

4. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. № 31. Т. 2. С. 49 – 54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2016\\_31\(2\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)__8)

5. Voskolupov V., Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O., Drahnieva N. MARKETING MANAGEMENT AS A TOOL FOR PREVENTING CRISIS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 5. No. 40. Pp. 410–417. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.245192>

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Говоруха Д.О.*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України,*  
*Драгнєва Н. І.*, кандидат економічних наук, доцент,  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України,*

Умови ринкової економіки вимагають формування товарної політики підприємства. Це обумовлено посиленням конкурентної боротьби за ринки збуту продукції, підвищенням уваги споживачів до якості товарів, торгової марки, умов обслуговування, привабливості упаковки, збільшення темпів росту і появи нових товарів-субститутів, підвищенням ролі реклами, стимулювання збуту, PR, тощо. У сучасному динамічному економічному середовищі виважена товарна політика виступає запорукою успішної і ефективної діяльності підприємства.

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів щодо створення та управління продукцією підприємства для задоволення потреб споживачів на ринку та досягнення підприємством власних стратегічних цілей [1].

Ключовим елементом маркетингової товарної політики є товар та його асортимент. Важливим аспектом у формуванні такої політики є забезпечення стійких характеристик товарів, контроль якості продукції, а також забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції на ринку.

Серед основних завдань маркетингової товарної політики, науковці виділяють такі завдання: задоволення потреб цільових груп; забезпечення

конкурентних переваг товару на ринку; використання ресурсних можливостей; реалізація стратегії позиціонування товару [3].

В силу багатогранності ринку товарної продукції та необхідності забезпечення процесу реалізації товарної політики на підприємстві повинна забезпечуватись її інтеграція у загальну систему менеджменту. Тому, представимо систему управління маркетинговою товарною політикою підприємства на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Система управління маркетинговою товарною політикою підприємства\*

Примітка. \*Розроблено автором за [1, 2, 3]

Товарна політика підприємств повинна бути з одного боку постійною, а з іншого – адаптивною до змін зовнішнього середовища. Саме в цьому полягає сутність діалектики товарної політики сучасних підприємств. На формування маркетингової політики впливають ряд важливих умови. При цьому також необхідно враховувати особливості основних її складових, які неодмінно потрібно аналізувати для прийняття управлінських рішень стосовно подальшої стратегії її розвитку.

Таким чином, економічні цілі підприємства з маркетингової точки зору будуть досягнуті лише тоді, коли будуть задоволені потреби споживачів. Це потребує здійснення комплексного аналізу товару з позиції його споживчої цінності як з боку об'єктивних, так і з боку суб'єктивних параметрів цінності. Разом з тим, маркетинговий аналіз товарів повинен враховувати вимоги й інших суб'єктів, які зацікавлені продукцією підприємства, а також враховувати якість товарів конкурентів та часовий аспект динаміки якісних змін.

#### **Список використаної літератури**

1. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2000. 124 с.
  2. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. К.: ЦНЛ, 2014. 208 с.
  3. Зміст та завдання маркетингової товарної політики підприємства: Веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5118269/page:2> (дата звернення 20.10.2022)
  4. Сутність товарної політики: Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37667> (дата звернення 20.10.2022)
- Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посібн. К.: «Професіонал», 2006. 336 с.

## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Панькевич А. М. здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», Бережани*

*Федуняк І. О. к.е.н., доцент кафедри економіки і менеджменту, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», Бережани*

У сучасних умовах розвитку аграрної економіки України, менеджеру необхідно знати як чітко визначати стратегію розвитку підприємства, гнучко й адекватно реагувати на виклики зовнішнього економічного середовища, правильно визначати диспозицію підприємства на ринках аграрної продукції, робіт чи послуг, а також оперативно приймати поточні управлінські рішення. Загальний рівень результативності підприємницької діяльності в повній мірі залежить від результатів виробництва окремих видів продукції, що забезпечується менеджментом проведеного аналізу, які саме галузі в підприємстві мають найбільшу ефективність. Такий аналіз забезпечує прийняття виважених управлінських рішень, щодо коригування виробничої структури.

Одними із найбільш успішних організаційних форм підприємництва в аграрній сфері є приватні підприємства, оскільки незважаючи на те, що маючи відносно менші активи, в змозі отримувати високі прибутки і забезпечувати стабільно вищий середнього по галузі показник рентабельності.

До основних джерел, які формують майно приватного підприємства є: матеріальні активи та фінансові ресурси засновника підприємства; доходи, які отримані від реалізації продукції, а також отримані доходи від інших видів господарської діяльності; доходи від реалізації цінних паперів та отримані з інших джерел; купівля активів інших господарюючих суб'єктів; благодійні пожертви підприємств, організацій та громадян в рамках законодавства.

Проблемою малих підприємств дуже часто є слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами, оскільки такі фахівці потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою в умовах малих підприємств. Проте, не зважаючи на це, в діяльності малих

підприємств можна виділити ряд характеристик, що можуть бути стимулами для залучення висококваліфікованих працівників [1]: 1) вигідне місце розташування підприємства; 2) оперативність прийняття рішень; 3) швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом; 4) успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються; 5) участь працівників у доходах підприємства; 6) перспектива стати акціонерами чи партнерами.

Основними завданнями управлінців приватних підприємств на всіх рівнях є розроблення дієвих важелів впливу на працівників, вибір найоптимальніших управлінських рішень та створення механізмів впровадження їх у життя [2].

Засновником такого підприємства повинен бути лідер, який володіє усіма необхідними для ефективного господарювання задатками, а також здатен вирішувати питання організаційного, правового, управлінського, економічного та соціального характеру. Обов'язковим є використання певних інструментів впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи та творчості всього підприємства задля забезпечення досягнення поставлених перед організацією цілей. Такими інструментами служать методи організації і здійснення управління.

### **Список використаних джерел**

1. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. Регіональна економіка. 2007. № 4. С. 86.
2. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.]. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Раєвський Я. І.* здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», Бережани

*Гурська І. С.* к.е.н., доцентка кафедри економіки і менеджменту, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», Бережани

Система управління персоналом являє собою сукупність різних методів, прийомів та способів, з допомогою яких здійснюється процес роботи з персоналом. Характерними особливостями реалізації системи управління персоналом є те, що: джерелом формування елементів системи управління персоналом виступає керівний склад підприємства; вона спрямована на створення умов, які сприяють ефективному та раціональному використанню інтелектуальних та фізичних можливостей працівників; її цілями є підвищення показників діяльності підприємства [2].

Система управління персоналом – це складна система, перед якою ставиться величезна кількість задач, традиційні з них відомі вже давно і не підлягають сумніву. Але в умовах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває на стадії жорсткої конкурентної боротьби, система управління персоналом має і специфічні завдання, які ставляться перед нею задля виживання компанії в сучасних умовах.

Для ефективного використання системи управління персоналом необхідне правильне визначення об'єкта та суб'єкта даної системи. Суб'єктом системи управління персоналом виступає менеджер або працівник керуючого складу, який здійснює розробку та реалізацію рішень. Об'єктом системи управління є конкретний співробітник, групи працівників чи колективи [3]. Загалом сутність системного підходу до управління персоналом полягає: у формуванні системи цілей роботи з персоналом та встановлення їх ієрархії; у послідовній, системній реалізації всіх напрямків роботи з персоналом, починаючи з етапу планування та відбору кадрів, їх розвитку, планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання, мотивації тощо; у систематичному використанні методів



та принципів роботи з персоналом; у постійному відстеженні ефективності роботи з персоналом на основі виділення кількісних показників та критеріїв даної роботи, оцінки цілей, засобів та способів наближення до них або їх повного досягнення [1].

Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до бригадира, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного управління, керівництва зовнішніми господарськими зв'язками і т. ін. [4, с 65].

Отже, ефективна система управління персоналом – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує від підприємства максимальної акумуляції щодо визначення стратегії компанії загалом та щодо його персоналу. Крім того, варто зазначити, що будь-яка система, в тому числі і система управління персоналом, є динамічною та постійно потребує удосконалення та розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрушків Б., Корж Н., Кухній Л., Погайдак О. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. С.155-163.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.

3. Корж Н. В., Мартинова Л. Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація і фінансування. *Економіка і організація управління*. 2020. №4 (40). С.285-294.

4. Мартинова Л.Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людським капіталом та лідерства. *Записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. С. 67.

## ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

*Горпиняк А. В.,  
Національний Університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*Троян А.В.,  
доцент кафедри менеджменту ім.проф. Й.С. Завадського,  
кандидат економічних наук, доцент*

Будь яка діяльність, в т.ч. управлінська, має бути спрямована на отримання конкретних результатів. Основні завдання менеджерів усіх рівнів - розроблення дієвих способів і прийомів впливу на працівників, вибір найоптимальніших управлінських важелів і створення механізмів їхнього впровадження у життя.

Основним завданням керуючої системи є вироблення методів управління персоналу. Завдяки ним вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію до праці, керуючи та координуючи їх діяльність.

Важливе місце у системі управління посідають соціально-психологічні методи управління. Соціально-психологічні методи – сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування і розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються усередині них; структуру зв'язків потреб, інтересів, стимулів, соціальних задач.

Соціально-психологічні методи основані на використанні моральних стимулів до праці. Вони здійснюють вплив на персонал за допомогою психологічних механізмів задля переведення адміністративного завдання у внутрішню потребу людини, усвідомлений обов'язок. Досягти цього можна через: формування колективу: створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних, духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій та заохочення; соціальний захист.

Соціально-психологічні методи за способом дії поділяються на дві групи: соціальні і психологічні. Керуюча дія соціальних методів базується на

врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, культурних норм та цінностей. Психологічні методи ґрунтуються на закономірностях людської психіки. Отже: за допомогою соціальних методів здійснюється управління відносинами у колективах і між колективами, а за допомогою психологічних — управління поведінкою індивідуумів і між особовими стосунками у колективі.

Соціальні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом. Вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити і підтримати лідерів, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами, забезпечити ефективні комунікацію і вирішення конфліктів.

Соціальні методи управління є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків та стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, мотиви, інтереси, нахили, ідеали, цілі тощо.

#### **Список використаних джерел**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6297>.

2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464с.

3. Balanovska T., Mykhailichenko M., Holik V., Dramaretska K., Troian A. DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 3. No. 38. Pp. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434> URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/237434>

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

**Матієк М.М.,**

*Національний Університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

**Троян А.В.,**

*доцент кафедри менеджменту ім.проф. Й.С. Завадського,  
кандидат економічних наук, доцент*

Основою високої результативності суб'єктів господарювання є професійний характер управлінської діяльності, відповідно вирішальну роль в управлінні відіграє професійний керівник – менеджер, його здібності і воля.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керівну посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації. Керувати – означає вміти використовувати владу в цілях суб'єкта господарювання. Керівник має справу з людьми, які володіють різними психічними властивостями, різною готовністю до тієї чи іншої діяльності.

Сучасний менеджер повинен мати широку гаму ділових якостей: високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо.

Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю. Компоненти структури професіоналізму управлінської діяльності керівника відображені на рис.1.

Компоненти структури професіоналізму управлінської діяльності керівника відображені на рис.1.

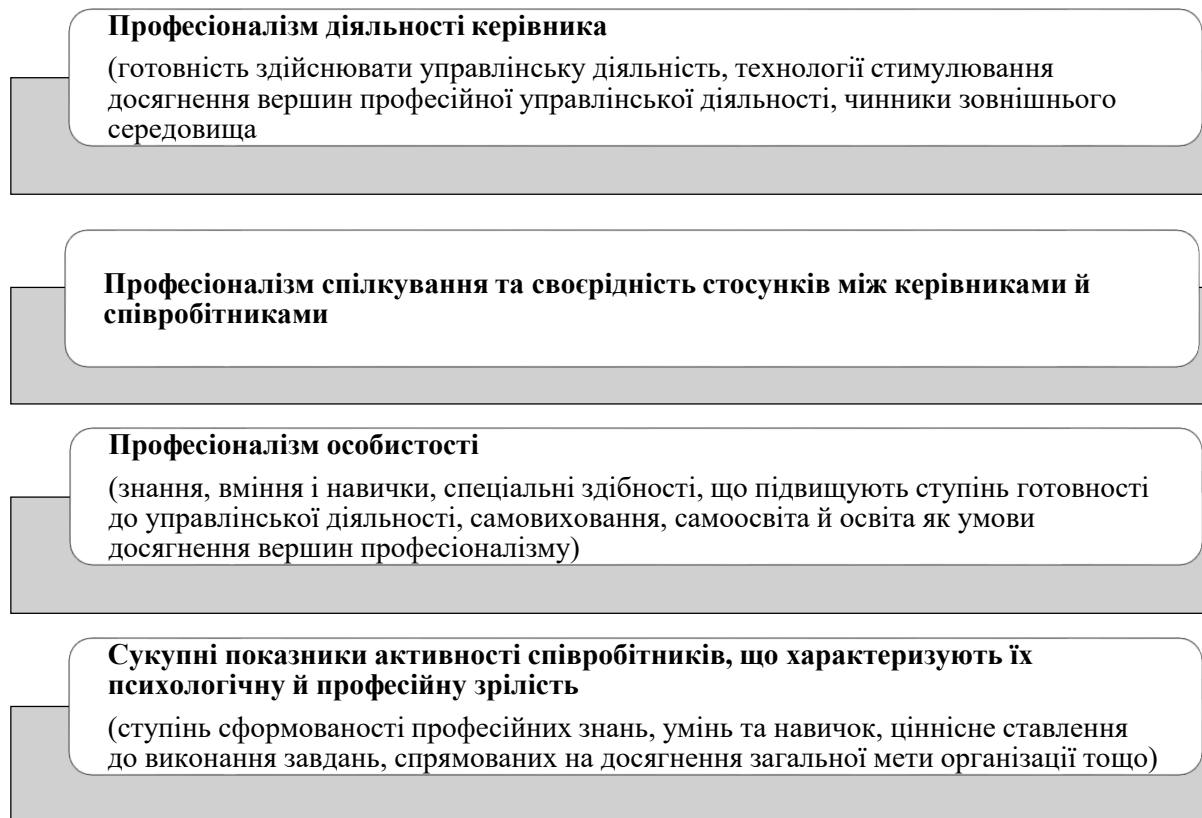


Рис.1. Компоненти структури професіоналізму управлінської діяльності керівника

Гарним керівником зможе стати тільки той, хто **працює над своїм характером**, в будь-яких ситуаціях здатний зберігати самовладання, вміє переробляти великий обсяг інформації, володіє живим розумом, розширює свій світогляд, отримуючи знання з різних джерел.

Постійна робота в напрямку особистісного розвитку дає керівнику можливість подолати свої слабкі риси характеру і розвинути сильні. Без саморозвитку не можна управляти розвитком організації.

Список використаної літератури:

1. 1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6297/>
2. Балановська Т. І., Гоголю О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf>
3. Balanovska T., Mykhailichenko M., Holik V., Dramaretska K., Troian A. Development management of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 3. No. 38. Pp. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434> URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/237434>.

## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

*Приходько В.С.*

*Національний Університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

**Троян А.В.,**

*доцент кафедри менеджменту ім.проф. Й.С. Завадського,  
кандидат економічних наук, доцент*

У сучасних умовах на діяльність всіх організацій значний вплив мають зовнішні чинники мінливого і динамічного середовища, які можуть надавати суб'єктам господарювання як великі можливості, так і можуть являтися серйозними загрозами. Відповідно до цього, зростає значущість людських ресурсів, зумовлена потребою сукупності спеціальних професійних знань, умінь і навичок кожного працівника. Крім того цифрова трансформація та технологічні інновації у сфері використання автоматизованого виробництва та інформаційно-комунікаційних технологій формують нові вимоги до рівня компетенцій працівників будь-яких видів діяльності.

В наукових працях зазначається, що компетенція визначається певною організацією, установою, державою як заздалегідь визначена вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися. В свою чергу компетентність найчастіше розглядають як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі.

Із збільшенням темпів розвитку цифрових технологій, впровадженням інноваційних рішень у всіх сферах суспільного життя виникає необхідність у підвищенні якості підготовки працівників для створення можливості модернізації економіки країни відповідно до сучасних вимог. Є необхідність забезпечення готовності суспільства до опанування ключових комбінацій знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних, а саме цифрових технологій.

Цифровою компетентністю є динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій.

Задля покращення обізнаності громадян 3 березня 2021 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 167-р від було схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року.

Основними завданнями цієї Концепції є:

- формування та розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві, що сприятимуть розвитку цифрової економіки та суспільства, а також розвитку електронної демократії і людського капіталу;
- забезпечення правового регулювання з питань формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян;
- розроблення комплексних змін до законодавства, що забезпечить визначення цифрової освіти, цифрових навичок та цифрових компетентностей у сферах суспільного життя;
- визначення системи та опису складових цифрової компетентності (рамки цифрової компетентності), а також вимог до рівня володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників, зокрема в професійних стандартах;
- забезпечення координації дій на рівні органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;
- створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;
- підвищення рівня обізнаності громадян щодо небезпек в Інтернеті.

Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року окреслює виклики стосовно розвитку цифрових компетентностей в українському

суспільстві, визначає шляхи їх подолання та очікувані результати від її впровадження, закладає підґрунтя для створення національної стратегії та стратегічного плану дій щодо розвитку цифрових компетентностей у суспільстві.

Законом України “Про освіту” визнано інформаційно-комунікаційну компетентність як одну з ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності.

У мінливому і тісно взаємопов’язаному світі кожна людина потребує широкого спектру навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя.

Компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їхнього засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6297>.

2. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. № 4 С. 128-135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2013\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15)

3. Леонова С. В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2012. Вип. 8. С. 151–155.

4. Насад Н. В. Система відбору персоналу за компетенціями. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. № 25. С. 94–97.

5. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>



## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ

**О. І. Сердюк,**  
*к. е. н., доцент, професор кафедри  
публічного управління та адміністрування  
А. С. Чорна,*  
*здобувачка вищої освіти СВО «Магістр» спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування»  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава*

В теорії публічного управління взаємодію розглядають як «особливий тип відносин між об'єктами публічного управління, при якому кожен із об'єктів публічного управління впливає на інші об'єкти, спонукаючи їх до зміни» [1, с. 21-22]. Він водночас завдає впливу з боку кожного із цих об'єктів, у результаті чого відбувається зміна його стану. Реалізація прав і свобод являються головними ознаками взаємодії влади і громадськості. Вони зафіксовані в Конституції України [2]. Взаємодія органів влади з громадськістю реалізовується через різні інструменти.

Об'єктивної та необхідної інформації, навіть в часи інформаційного суспільства завжди бракує. Тому з метою активізації суспільства у прийнятті важливих рішень для розвитку держави в цілому, досить важливими є зворотній зв'язок та реакція громадськості на ситуацію в країні. Потужним інструментом реалізації різноманітних ідей являються соціальні мережі (Facebook, Twitter, Telegram).

Під впливом інновацій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій світ розвивається дуже стрімко. Попит на їх потенціал являється одним з шляхів формування позитивного іміджу органів державної влади. Facebook, Twitter отримали назву «цифрова дипломатія». Проте, в експертних колах і ЗМІ трапляються й інші визначення: «твіттер-дипломатія», «електронна дипломатія», «онлайн-дипломатія» [6].

Згідно результатів досліджень GlobalLogic, в Україні кількість користувачів соціальних мереж за останній рік зросла на 16,6 відсоткових пункти

(2021 р. – 60 % населення, липень 2022 р. – 76,6 %) [7]. Найпопулярнішим для цього виявився Telegram – його обирало 66 % користувачів, друге місце за інформативністю зайняв YouTube (61 %), третє Facebook (58 %) [7].

На сьогодні в YouTube зареєстровано понад 28 млн українських користувачів, в Instagram – понад 16,1 млн, у Facebook – 15,45 млн. TikTok має більше ніж 10,55 млн українських користувачів. Помітно менше користувачів має соціальна мережа для пошуку роботи LinkedIn. На початку 2022 р. акаунти у цій мережі мали близько 3,6 млн українців [7].

З метою формування належної державної політики використання соціальних мереж як сучасний інструмент електронної взаємодії органів державної влади та громадськості, є вкрай необхідним. Використання соціальних мереж сприяє ефективному управлінню державами, містами та громадами, комунікації влади з громадськістю.

Навіть за часи інформаційного суспільства, об'єктивної та необхідної інформації завжди бракує. Тому з метою активізації суспільства у прийнятті важливих рішень для розвитку держави в цілому, досить важливими є зворотній зв'язок та реакція громадськості на ситуацію в країні.

Соціальні мережі дедалі більше стають певною мірою інформаційним відбитком громадянської активності. Цей канал комунікації використовується для поширення ідей, об'єднання однодумців у спільноти (як віртуальні, так і реальні), організації заходів, координації зусиль. Практично всі суспільно значущі процеси, події, явища у соціальних мережах залишають певний інформаційний відбиток [2].

Яскравим прикладом значущості соціальних мереж для суспільно-політичного життя являються події в Україні. Вони засвідчили вплив інтернет-сервісів на вирішення питань державного рівня. Повномасштабне вторгнення призвело до того, що уже більшість українців соціальні мережі використовують як джерело інформації. Активними користувачами соціальних мереж є більшість українських державних діячів. Серед тих, хто представлений персональною сторінкою у соціальних мережах з метою тіснішої співпраці з населенням,

громадськими організаціями та медіа – перші особи держави. Так, свої сторінки мають президент, прем'єр-міністр, міністри та їхні заступники, керівники державних відомств і установ, інші урядовці, народні депутати [5].

Сьогодні соціальні мережі не лише набули величезного поширення, а й перетворилися на дієвий інструмент комунікації, стали майданчиком для широкої дискусії й обміну інформацією. Вони віддзеркалюють не лише суспільні настрої, а певною мірою стимулюють їх. При цьому вони привертають увагу аудиторії до актуальних та резонансних подій, виявляючи «оголені нерви суспільства», нарощуючи протестний потенціал, підвищуючи рівень громадянської активності [5].

Отже, ураховуючи потенціал та можливості у сфері єдиного інформаційного простору, Україна має високі шанси бути повноцінним її учасником. Діяльність державної влади у соціальних мережах повинна бути виваженою, продуманою та ефективною. Надання інформаційних послуг має примножуватись, вони повинні бути доступними кожному громадянину країни. Лише за таких умов їх ефективне використання сприятиме удосконаленню різних напрямів діяльності, починаючи з надання доступу до інформації, маркетингу влади, наданням адміністративних послуг.

### **Список використаних джерел**

1. Гарматій О. В. Соціальні мережі в системі державних комунікацій. *Наукові записки*, 2016. № 1 (52). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-52/31.pdf> (дата звернення: 23.10.2022).
2. Жила Н. Найпопулярніші соцмережі в Україні під час війни – дослідження Global Logic. URL: <https://mezha.media/2022/08/06/nauropuliarnishi-sotsmerezhi-v-ukraini-pid-chas-viyny-doslidzhennia-global-logic/> (дата звернення: 23.10.2022).
3. Іванов В. Ф., Совенко О. В., Волошенюк О. В. Імідж та відкритість нової влади до діалогу: результати експертного опитування щодо комунікаційної взаємодії влади з населенням у перший місяць правління, 2014р.). URL: [www.aup.com.ua/uploads/Image\\_August\\_2014.pdf](http://www.aup.com.ua/uploads/Image_August_2014.pdf) (дата звернення: 23.10.2022).
4. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України від 28.06.1996. *Відомості Верховної Ради України*, 96 с.
5. Публічне управління: термінол. слов. За заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Квасниця Х.І.,*

*Національний Університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*Троян А.В.,*

*доцент кафедри менеджменту ім.проф. Й.С. Завадського,  
кандидат економічних наук, доцент*

На сьогоднішній день майже всі підприємства успішно функціонують завдяки досконалій та наполегливій праці своїх працівників. У створенні будь-якої ефективної організації беруть участь суб'єкти діяльності – колективи, групи працівників, окремі особи. Вони характеризуються різним рівнем компетентності, інтересів, поглядів, ціннісної орієнтації та ін. У кожного з них своє бачення на вирішення ситуації, що часто призводить до виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів.

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні. Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил (осіб, груп працівників); внутрішній дискомфорт особи.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, або не співпадаючі інтереси, бажання, прагнення опонентів. Якщо до того ж ситуація є загрозою для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація – це наявність причин, що створюють передумови конфлікту. Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

– учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);

- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, що зачіпає, нехай навіть ненавмисно, інтереси іншої сторони. Як інцидент можуть виступати і дії третьої сторони.

Наслідки в конфлікті можуть бути не тільки негативними, але і позитивними. Тобто конфлікти можуть бути як деструктивними, так і такими, розв'язання яких дає позитивні результати для розвитку діяльності організації.

Конструктивні — це такі конфлікти, які пов'язані із суперечністю, розбіжністю і боротьбою з принципово значущих проблем життя організації. Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і здебільшого супроводжуються формуванням нових норм і цінностей. Конфлікт передусім виявляє джерело розбіжностей, що дає змогу усунути його. Позитивний ефект конструктивного конфлікту для окремої людини може виявлятися і в тому, що при його вирішенні відбувається усунення внутрішнього психічного напруження і, як наслідок, буде знайдено вихід зі стану фрустрації. Відомо також, що конфлікт може виконувати функцію об'єднання, інтеграції групи щодо зовнішніх проблем і труднощів.

Деструктивні конфлікти є результатом помилкового, неправильного розуміння виробничої реальності, значних розбіжностей у поглядах, інтересах, намаганнях людей, а інколи й результатом визначення егоїстичних, корисних цілей. Як відомо із практики, деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи, погіршують соціально-психологічний клімат у колективі, погіршують згуртованість і ефективність діяльності. Після проведення спеціальних психологічних досліджень було виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить близько 15 %, а продуктивність праці може знижуватись більше ніж на 20 %.

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з

урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

Отже, конфлікт є важливою складовою нашого життя, він може виникнути в будь якій ситуації, якщо не зійшлися думки мінімум двох людей. Головне, мати розуміти, як їх уникати або, якщо конфлікт уже у розпалі, знати, що робити для його вирішення.

### **Список використаної літератури:**

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464с.

2. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 315 с.

3. Кіржнер Л.О., Мартиненко М. В., Мангольд О. В. Конфліктологія: навчальний посібник ХАРКІВ: ХНЕУ, 2007.142 с

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Лозовий В. С.,**  
*Національний Університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
**Троян А.В.,**  
*доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,  
кандидат економічних наук, доцент*

Тема лідерства завжди була, є і буде однією з найважливіших. Вона була цікава у всі часи, не втратила своєї актуальності і в наші дні. Уміння об'єднувати людей в ім'я загальної мети, вести за собою хоч «на край світу», переконати в реальності світлого майбутнього – ось головні характеристики справжнього лідера. Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності.

Лідерство – природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на вплив особистого авторитету людини на поведінку членів групи. При цьому під впливом розуміють таку поведінку людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини. Вплив можна надавати через ідеї, усне і письмове слово, через навіювання, переконання, емоційне зараження, примус, особистий авторитет і приклад.

Часто лідерство ототожнюється з менеджментом. Однак між ними є відмінності. Менеджмент визначається як ефективна реалізація організаційних цілей шляхом планування, організації, керівництва та контролю розподілу ресурсів. Якщо менеджмент ґрунтується на раціональності, тобто плануванні, ефективному виконанні організації та керівництві, заснованому на офіційних повноваженнях і контролі, лідерство ґрунтується на взаємному впливі керівника та членів команди, конструктивних відносинах, передачі влади команді членів, а головне – це бажання змін.

В умовах сучасного нестабільного зовнішнього середовища організаціям потрібен як менеджмент, так і лідерство. Багато менеджерів володіють якостями справжнього лідера. Потрібно пам'ятати те, що більшість людей не мають вроджених якостей лідера. Всі лідерські якості розвиваються і засвоюються в процесі накопичення досвіду.

На основі досліджень та аналізу, беручи до уваги специфіку наукового пошуку, можна визначити такі критерії для діагностики розвитку лідерського потенціалу колективу підприємства, як:

- когнітивний (допомагає виявити рівень лідерських знань працівника);
- мотиваційно-ціннісний (сприяє визначенню рівня соціально значущих прагнень та внутрішню потребу в удосконаленні лідерського потенціалу);
- практико-орієнтований (допомагає з'ясувати рівень розвитку конкретних лідерських якостей, умінь та компетентності людини).

Відмінною рисою лідера є здатність до самоаналізу. Вони постійно дивляться всередину, щоб знайти відповідь на питання, як вони можуть бути кращими та вдосконалюватися. Ті, хто не здатні до самоаналізу, не можуть

конструктивно критикувати інших, вони також не можуть ефективно навчати та наставляти. Тому самостереження та самосвідомість є надзвичайно важливими для майбутніх лідерів.

Найбільша різниця між звичайним співробітником і потенційним керівником зводиться до бажання брати на себе відповідальність і розширювати свої обов'язки. Для когось нормально дотримуватися визначеної посади й ніколи не виходити за її межі. Хоча цього може бути достатньо, це не демонструє лідерського потенціалу. Хтось із більшою енергією та амбіціями захоче продовжувати вчитися, навіть виходячи за межі своїх нинішніх обов'язків. Вони ставитимуть багато питань, щоб розширити свої знання. Вони також прагнуть вийти за рамки обов'язку і зробити більше, ніж необхідний мінімум. Ці риси вказують на те, що хтось має потенціал для просування та взяти на себе більшу роль.

У той час як існуючі керівники є легким вибором, також важливо дивитися нижче, щоб вибрати співробітників нижчого рівня з лідерським потенціалом. Хоча лідерський потенціал часто пов'язують з успіхом у ролі окремого учасника, правда полягає в тому, що навички, необхідні для лідерства, можуть бути зовсім різними. Організації повинні шукати працівників, які демонструють такі лідерські якості, як наприклад: критичне мислення, урівноваженість, позитив, прийняття стратегічних рішень тощо. Хоча більшість тактик лідерства можна навчити, ці якості, як правило, є хорошими показниками того, що працівник може добре підходити для керівної чи лідерської ролі. Організації, які інвестують у розвиток лідерських навичок, отримують значні конкурентні переваги, включаючи зменшення відтоку, зниження вартості найму та більш кваліфіковану та інноваційну робочу силу.

Таким чином, лідерство, з одного боку, може розглядатись, як наявність набору якостей, притаманні для тих, хто може впливати на інших, з іншого, лідерство – це вплив у напрямку досягнення цілей організації. Для виконання цілей організації потрібно забезпечити правильне виконання всіх функцій управління організації. Без правильного керівництва та лідерства



неможливо ефективно виконувати функції контролю, мотивації, організації, планування. Неможливо буде правильно вплинути на працівників для досягнення сприятливих кінцевих результатів.

### **Список використаних джерел**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6297>.

2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464с.

3. Balanovska T., Mykhailichenko M., Holik V., Dramaretska K., Troian A. DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 3. No. 38. Pp. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434> URL: <http://fkdl.ubs.edu.ua/article/view/237434>

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Васильчук Н. Я.,**  
*Національний Університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
**Троян А.В.,**  
*доцент кафедри менеджменту ім.проф. Й.С. Завадського,  
кандидат економічних наук, доцент*

Відповідно загальноприйнятих концепцій менеджменту, фактори внутрішнього середовища організації або її складові, можуть бути об'єднані за: цілями, структурою, персоналом, завданнями та технологіями.

основним елементом будь-якої соціальної системи, на який потрібно особливо звертати увагу, як на ключовий фактор внутрішнього середовища, що покращує ефективність роботи всієї системи – є людський ресурс. Персонал

вважається основою будь-якої організації і якість та ефективність його використання має безпосередній вплив на результати роботи та конкурентоспроможність будь-якої компанії.

Свій розвиток кожна організація повинна, в першу чергу, пов'язувати із розвитком своїх працівників, що безпосередньо відображає рівень самої компанії.

Складовими процесу розвитку персоналу організації є: професійне навчання персоналу; виробнича адаптація; оцінка й атестація персоналу; планування трудової кар'єри персоналу.

Підтримка та розвиток усіх без винятку працівників організації – і є всеохоплюючим розумінням розвитку персоналу.

Професійний розвиток персоналу забезпечується цілеспрямованим і систематичним впливом на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації для забезпечення високої ефективності роботи та якості надаваних послуг, тим самим забезпечуючи можливість виконання фахівцями більш складних завдань з максимально можливим використанням їх здібностей і потенційних можливостей та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Методів розвитку професійних знань та навичок існує велика кількість і в кожному з них є свої переваги та недоліки. Загалом, усі методи можна розподілити за місцем навчання – на робочому місці та поза ним. Навчання на робочому місці можна охарактеризувати як безпосередню взаємодію зі звичною роботою у звичайній робочій ситуації. Такий метод навчання використовується для конкретного підприємства і тільки для його працівників. Проведення навчання може бути із залученням зовнішнього викладача. Навчання поза робочим місцем охоплює всі види навчання, які здійснюються за межами організації (роботи).

Ключовим аспектом для реалізації професійного розвитку особистості є ідентифікація потреби в підготовці персоналу, зокрема виявлення невідповідностей між професійними уміннями, знаннями та навичками, котрі

повинні бути наявними у персоналу організації для виконання поточних та перспективних цілей та реальними уміннями, знаннями та навичками, котрими володіє персонал на теперішній час [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Визначенням потреб у професійному розвитку працівників займаються безпосередньо керівники організації, а також керівники структурних підрозділів, працівники та фахівці служби управління персоналом.

Інвестиції в людський капітал – це цілеспрямовані вкладення у підвищення фаховості та здібностей персоналу, це вкладення в освіту, здоров'я, в мобільність робочої сили та її переміщення з низькопродуктивних робочих місць до високопродуктивного сегменту.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6297/>
3. Новікова М. М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

***Базан Д.І.,**  
студентка факультету аграрного менеджменту  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ*

Система контролю управління якості характеризується загальною сукупністю функцій та методів управління якістю, а також персоналу, яка реалізує та об'єднана у формі організаційної структури. Система якості на підприємстві характеризується як взаємодія організаційної структури, процесів та ресурсів. Ці чинники потрібні для того, щоб продукція відповідала конкретним вимогам до якості.

Застосування системи якості дає компанії певні вимоги, а також зниження витрат і ризиків, які є найважливішим фактором як для підприємства, так і для споживача.

Згідно зі стандартами ISO 9000 (серія міжнародних стандартів) наголошує, що якість – це набір характеристик товару або послуги, які відносяться до його здатності задовольняти потреби споживачів.

Вимоги до якості – це конкретні вимоги до характеристик, які призначені до товару, послугі та процесу.

Відповідно до стандартів ISO до початку сертифікації рекомендується документувати систему управління якістю. Документація являє собою глибокий опис системи та сприяє:

- досягненню поліпшення якості;
- оцінюванню придатності системи якості;
- забезпеченню підготовки кадрів [1].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - національний виробник на ринку кондитерських виробів. Компанія має за собою великий багаж популярних кондитерських виробів, які представлені не тільки на вітчизняному ринку, але і в європейському. На сьогодні компанія відновлює свої виробничі потужності та зберігає позиції на українському ринку кондитерських виробів [2].

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» є незмінним кондитерським лідером, не зважаючи на те, що компанія втратила фабрику у Маріуполі. Формування асортименту товарів представляє одне з головних напрямків комерційної роботи Корпорації «Рошен». Тому під формуванням асортименту на даному підприємстві розуміють діяльність по підборі груп, видів і різновидів товарів у відповідності з попитом населення, з метою більш повного його задоволення. Цей набір дає змогу задовольнити потреби споживачів і забезпечити високу прибуткованість роботи підприємства [3].

При формуванні асортименту та якості, на товари Корпорації «Рошен» враховуються деякі особливості попиту на кондитерські вироби. Споживач

звикає до конкретних видів продукції, тому важливо досягнути стабільності в формуванні асортименту таких товарів, забезпечуючи їх безперебійний продаж.

#### **Список використаної літератури**

1. Основні елементи системи управління якістю на підприємстві. URL: [https://pidru4niki.com/15980223/ekonomika/yakist\\_produktsiyi\\_poslug\\_ekonomichna\\_kategoriya](https://pidru4niki.com/15980223/ekonomika/yakist_produktsiyi_poslug_ekonomichna_kategoriya)
2. Основні фактори розробки управління якістю на підприємстві. URL: <https://studfile.net/preview/5574381/page:5/>
3. Офіційний сайт ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://roshen.com/pro-roshen>

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Мицишин А. М.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», Бережани*

**Герчанівська С. В.**

*к.е.н., доцентка кафедри економіки і менеджменту, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», Бережани*

Для більшості суб'єктів агробізнесу в сучасних умовах відбуваються суттєві зрушення в усвідомленні необхідності стратегічного бачення, визначення довгострокових напрямів діяльності. Найбільш успішні підприємства для досягнення конкурентних переваг у нестабільному, непередбачуваному і часто незрозумілому економічному середовищі мають на меті виживання в довгостроковій перспективі, що обумовлює необхідність розроблення стратегії та формування ефективної системи стратегічного управління.

Стратегічне управління полягає у визначенні й виборі кращих напрямів і траєкторії розвитку сільськогосподарських підприємств, а також способу дій по встановленню й досягненню перспективних цілей у постійно мінливих умовах зовнішнього середовища. Тому його наукове обґрунтування, визначення методів здійснення має важливе значення та є актуальним.

Стратегічне управління являє собою складну систему управління, що поєднує в собі поточне, оперативне та перспективне управління, формування планів виробництва та реалізації продукції на перспективу, проведення

стратегічного аналізу та постійне проведення моніторингу стану факторів зовнішнього середовища. При цьому важливе значення має стратегічне планування та стратегічний аналіз, які є основою для прийняття управлінських рішень. Стратегічне планування є тим інструментом стратегічного менеджменту, що генерує стратегічні альтернативи та об'єднує результати проведених досліджень за допомогою методів стратегічного аналізу в одне ціле.

Метою стратегічного управління на аграрному підприємстві можна вважати створення ресурсного потенціалу для забезпечення рентабельного, конкурентоспроможного та сталого функціонування.

Слід враховувати той аспект, що стратегія аграрних підприємств важко піддається коригуванню з огляду на особливості, властиві цій галузі, такі як залежність від природно-кліматичних умов, сезонний характер виробництва, тривалість виробничого циклу, високий ступінь ризику. Отже, у сільському господарстві ключовою особливістю розвитку стратегії є поєднання ключових чинників виробництва, а саме землі, праці та капіталу, ефективний взаємозв'язок яких сприяє якісній зміні діяльності суб'єкта господарювання [1].

Отже, у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах потрібно створити ефективну систему стратегічного управління, що могла б нівелювати: інституціональну нестабільність; недостатню вірогідність результатів прогнозування стану зовнішнього середовища, несистемне використання технологій стратегічного управління; відсутність системи колективного прийняття стратегічних рішень тощо.

#### **Список використаних джерел**

1. Дячков Д. В., Ананьєва Ю.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 60. С. 80-86.
2. Маркіна І.А., Дячков Д.В., Христенко Л.М., Волошина В.В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 2 (84). С. 55-60.
3. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29-34.
4. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 212-216.

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Маммадов Ельнур Рафік Огли, студент,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ  
Науковий керівник: Гавриш О. М.к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ*

Сьогодні у країнах із ринковою економікою є неминучим виникнення кризових явищ. Розвиток кризи охоплює будь-який ієрархічний рівень: підприємство, місто, регіон, і навіть державу загалом. Кожен суб'єкт господарювання по-різному вирішує проблему виходу з кризової ситуації. В результаті вирішення даних проблем одні підприємства можуть збанкрутіти, в той час як інші – продовжувати свою діяльність десятки років, виходячи на новий конкурентний рівень.

Кризові явища є невід'ємною частиною життя будь-якого суб'єкта господарювання. Навіть якщо неможливо їх запобігти, підприємству необхідно докласти всіх своїх сил для об'єктивного аналізу ризиків і загроз та здійснити превентивні заходи з метою подолання кризових явищ.

У ході дослідження встановлено, що причинами настання кризи є сукупність чинників, які можна поділити по відношенню до підприємства на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники – це ті, які безпосередньо не залежать від діяльності підприємства: природні, законодавчі, соціально-економічні, політичні, техніко-технологічні, екологічні. Варто зазначити, що на макрорівні останнім часом спостерігається політична нестабільність у країнах, навіть зі високим рівнем економіки, а також криза, з якою нещодавно зіштовхнувся весь світ – поширення коронавірусу COVID-19. Негативні наслідки відчули окремі громадяни, сім'ї, спільноти. Крім того економіка в найбільш постраждалих країнах знизилася до таких масштабів, які було б важко уявити тоді, коли з'явилися перші новини про вірус.

До внутрішніх чинників належать такі, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства: рівень управління підприємством, виробництво, збут, кваліфікація персоналу, маркетинг, фінанси, політика інвестування та ін.

На відміну від управління ризиками, яке включає оцінку потенційних загроз і пошук найкращих способів уникнути цих загроз, антикризове управління включає боротьбу з загрозами до, під час і після того, як вони відбулися.

Довгань Д. А. стверджує, що антикризове управління – ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [2].

Бурий С. А., Мацеха Д. С. зазначають, що антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [1].

Мета антикризового управління полягає в тому, щоб бути добре підготовленим до кризи, забезпечити швидке та адекватне реагування на кризу, зберегти фінансову незалежність підприємства та своєчасно розробити правила виходу з кризи.

До основних завдань антикризового управління належать [3]:

- здійснення профілактичних заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям;
- створення умов для управління кризовими ситуаціями, своєчасне попередження кризи в діяльності підприємства;
- готовність до дії на всіх рівнях. Керівництво та відповідальні особи за антикризове управління мають негайно реагувати на кризові ситуації.

Варто відмітити, що завдання антикризового управління є різними за своїм характером, масштабами та значимістю для того чи іншого підприємства.

Таким чином, антикризове управління являє собою комплекс заходів щодо попередньої оцінки ймовірності та можливих наслідків потенційних криз, виявлення перших ознак криз, розроблення антикризової стратегії, виконання плану антикризових заходів щодо запобігання та ліквідації кризової ситуації, наслідків кризи та попередження можливості появи нових криз в майбутньому.



### **Список використаних джерел:**

1. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
2. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки.* 2013. Вип. 3. С. 152–156.
3. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз.* 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.

## **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

*Солтис С. М., здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: Харченко Г. А., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

Наявність потужної системи охорони здоров'я є важливим аспектом національного престижу, стабілізуючим чинником довіри до всіх гілок влади, у здоров'ї акумулюється не лише добробут індивідів і сім'ї, воно є показником рівня культури, найбільш яскравим критерієм результативності публічного управління розвитком охорони здоров'я. З метою забезпечення позитивної динаміки у цій галузі відповідні органи виконавчої влади використовують різні методи управління. При цьому ключове місце належать соціально-психологічним методам впливу [1; 3].

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до цілеспрямованого впливу на особистість та колектив з метою поступової зміни їх настанов, орієнтацій у трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні та психологічні інтереси персоналу та організації загалом. Соціально-психологічні методи орієнтовані на розширення можливостей і шляхів найбільш ефективної

мобілізації інтелектуальних та емоційних ресурсів працівників з метою активізації їх трудової активності [2].

Класифікація методів управління передбачає, що в основі соціально-психологічних методів лежать закони двох сфер. Психологія вивчає поведінку людини, зміну її дій та способи виявлення умов, що впливають на індивіда. Соціологія розширює сферу поняття про індивіда, об'єднуючи кілька осіб у єдиний колектив.

Соціально-психологічні методи управління включають [1; 3]:

- формування трудових колективів,
- встановлення соціальних норм поведінки,
- запровадження системи соціального регулювання,
- соціальне стимулювання,
- задоволення соціальних потреб,
- створення та підтримання соціально-психологічного сприятливого клімату.

Соціально-психологічні методи управління пов'язані з іншими методами управління [4]: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, навіювання, особистий приклад. Соціально-психологічним методам управління властиві наступні прояви: вказівки, інструкції, бесіди з колективом, моральні стимули, методи добору колективу тощо.

Зауважимо, що соціально-психологічні методи в органах виконавчої влади у сфері охорони здоров'я спрямовані до вирішення таких завдань [1]:

- підвищення виробничої та творчої активності членів трудового колективу;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- ефективне використання різних форм морального заохочення;
- вплив на групову самосвідомість колективу.

Отже, як висновок варто зазначити, що важливу роль в менеджменті відіграє використання соціально-психологічних методів управління.

Встановлено, що результати праці багато в чому залежать від цілого ряду соціально-психологічних факторів. Уміння враховувати ці чинники і з їхньою допомогою цілеспрямовано впливати на окремих працівників допоможе керівнику сформувати колектив з єдиними цілями і завданнями. Знаючи особливості поведінки, характер кожної окремої людини, можна прогнозувати його поведінку в потрібному для колективу напрямі. Це пов'язано з тим, що кожній групі властивий свій психологічний клімат.

#### **Список використаних джерел**

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с
2. Чхейло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. Соціальна економіка, Вип. 60, 2020. С. 203-213.
3. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.
4. Харченко Г. А., Онищенко О. М. Роль соціально-психологічних методів в управлінні підприємствами. *Економічний форум*. 2014. № 3, №1. С. 165-169.

## **РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

***Пільчук О. В.**, здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ  
**Гавриш О. М.**, науковий керівник,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ*

Підприємництво в сьогоденні умовах є багатоплановим явищем. Його сутність варто розглядати як економічну категорію та особливий вид діяльності, специфічний фактор виробництва, тип та стиль господарської поведінки. У сучасних умовах високої непередбачуваності змін і постійного прискорення різноманітних процесів перед суб'єктами господарювання постає проблема пошуку адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, виникає необхідність гнучкої їх адаптації до зовнішнього середовища у процесі

досягнення цілей розвитку. Від ефективного управління значною мірою залежить життєздатність підприємництва, успіх започаткованої справи.

Підприємництво – складне, багатоаспектне явище. Сьогодні немає загальноприйнятого визначення підприємництва. Розкриття сутності й особливостей підприємництва неможливе без використання історичного підходу, що залучає набутий досвід досліджень. Поняття «підприємництво» (англ. enterprise, entrepreneurship) вперше було введено у XVIII ст. банкіром-економістом Р. Кантільйоном, який вів свої справи у Англії, Франції, Іспанії. Він представляв підприємництво особливою економічною функцією, а основною його характеристикою вважав ризик. Підприємцями він називав людей з нефіксованими прибутками (торговців, ремісників, селян), а дохід підприємця – платою за його ризик [1]. Протягом XVIII-XIX ст. вагомий вклад у розвиток теорії підприємництва внесли відомі економісти А. Сміт, Ж.-Б. Сей, А. Маршалл та ін.

За Р. Кантільйоном, підприємець – це будь-який індивід, що володіє передбаченням і бажанням прийняти на себе ризик, спрямований у майбутнє; його дії характеризуються і надією одержувати дохід, і готовністю до втрат [1].

А. Сміт є першим ученим-економістом, що виступав проти втручання держави в підприємницьку діяльність, оскільки «уряди – завжди і без винятку найбільші марнотрати» [2].

Формування правової бази підприємництва є найголовнішою передумовою його становлення і розвитку. Нормативно-правові акти щодо підприємницької діяльності повинні створювати єдину систему за взаємною узгодженістю норм і за цілісністю нормативно-правового регулювання підприємництва. Світовий досвід свідчить, що передумовою успішного розвитку підприємництва є створення правової бази його функціонування, забезпечення належним чином юридичного закріплення прав і постійне нормативно-правове забезпечення, яке гарантує захист законного функціонування суб'єктів господарювання і сприяє їх розвитку. Міжнародна практика доводить, що суб'єкт господарювання не може існувати без системи чітких та ефективних

нормативно-правових актів. Формування сприятливих умов для здійснення підприємницької діяльності в принципі неможливе без прийняття та дії таких законів, які б визначали умови здійснення підприємництва [3]. Більшість країн з ринковою економікою не мають спеціальних законів про підприємництво, а свобода підприємницької діяльності у них закріплена у конституції та різних нормативно-правових актах, які регламентують господарську діяльність. В Україні весь масив нормативно-правових актів щодо підприємництва складається з багатьох законодавчих та підзаконних актів і характеризується високою динамічністю.

З огляду на угоди з ЄС, а також Стратегію розвитку України уряд поставив перед собою зобов'язання і має докласти всіх зусиль для розвитку українських конкурентоспроможних підприємств, причому не лише через дерегуляцію бізнесу. Потребує нагального вдосконалення механізм формування професійно-освітнього потенціалу населення, спрямованого на створення правових, економічних, соціальних та організаційних засад для отримання професійних знань відповідно до потреб і можливостей у здобутті освіти та ситуації на ринку праці щодо попиту на робочу силу певного професійного спрямування; створення умов для самостійної зайнятості населення і розвитку підприємницької ініціативи.

Узагальнюючи дослідження щодо основних проблем і перспектив розвитку підприємництва в Україні, можна визначити ключові причини, які стримують розвиток бізнесу, такі як: недосконалість законодавчої бази щодо державної політики регулювання і підтримки підприємництва, наявність значної кількості адміністративних бар'єрів; обмежений доступ до фінансових ресурсів, відсутність дієвого механізму кредитування, систематичне недофінансування програм розвитку підприємництва; недостатній рівень професійних знань і досвіду осіб, які займаються підприємницькою діяльністю або бажають розпочати власну справу, їх інформаційна та правова необізнаність.

Таким чином, підприємництво за своєю суттю виступає основним чинником розвитку економіки України, оскільки створення нових

підприємницьких структур та їх успішне функціонування є основою для економічного розвитку країни.

#### **Список використаних джерел**

1. Мельников А. М., Коваленко О. А., Пудяк Н. Б. Основи організації бізнесу : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 200 с.
2. Мочерний С. В. Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: посібник. Київ: Академія, 2001. 280 с.
3. Семенов В. Ф., Сіваченко І. Ю., Федоряка В. П. Загальний курс бізнесу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Знання, 2020. 302 с.

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ**

*Петренко Л. М., здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ  
Науковий керівник: Гоголя О.П., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

Прийняття управлінських рішень та вибір моделі прийняття управлінських рішень є підґрунтям будь-якого виду управлінської діяльності в підприємстві, адже функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання тісно взаємопов'язані з процесом прийняттям управлінських рішень.

Проблема вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень дедалі частіше пов'язується з якістю управлінських рішень. Кожне управлінське рішення має врівноважувати суперечливі цінності, цілі та критерії, які стосуються всього персоналу підприємства. Таким чином, процес прийняття управлінських рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого полягає у визначенні подальших дій підлеглих у процесі функціонування підприємства, відповідно до ситуації, врахування певних якісних критеріїв та

чинників, проведення їх критичного аналізу, на засадах чого приймаються якісні управлінські рішення.

Сучасна модель розвитку ринкового середовища додає нові умови, що впливають на якість управлінських рішень. Це пов'язане з автоматизацією, цифровізацією та діджиталізацією процесу управління. Тому використання сучасних інформаційних технологій та забезпечення якісної системи інформації дозволить приймати ефективні управлінські рішення [1; 6].

Функціонування підприємства в умовах жорсткої конкуренції вимагає наявності особливого типу працівників, а саме: вмотивованих, орієнтованих на максимальні досягнення, креативних, компетентних. Саме креативний персонал прагне до підвищення якості управлінських рішень на основі освоєння нових методів і технологій. Для формування результативної управлінської команди необхідно забезпечити належну мотивацію праці, як матеріальну, так і нематеріальну, що стане запорукою задоволення індивідуальних та загально організаційних потреб. Зазначене має включати механізм ефективного прийняття управлінських рішень у системі мотивації праці, який би дав змогу поєднувати стратегічну мету підприємства з потребами та інтересами персоналу, застосовувати різні форми стимулювання, узгоджувати їх за складністю, креативністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи якість роботи, що виконується, знання, досвід та можливості працівників [2].

Отже, необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, є наявність ефективної системи мотивів та стимулів, що забезпечують активізацію діяльності персоналу щодо якості управлінських рішень.

Цінність прийнятого управлінського рішення визначається після його реалізації, а результати реалізації такого рішення, своєю чергою, впливають як на виконання загальної стратегії підприємства, так і на розробку подальших дій на перспективу. У наукових здобутках існує слушна думка про те, що реалізувати рішення значно складніше, ніж його прийняти. І менш раціональне рішення може дати більший ефект за умов обґрунтованої його реалізації.

Як свідчить практика управління, у задані терміни реалізується не більше 30 % рішень. За даними експертів, майже 25% реалізованих рішень не дають очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективними [3]. Тому слід звернути особливу увагу на реалізацію управлінських рішень. Механізм ефективної реалізації управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях управління представлено на рисунку.

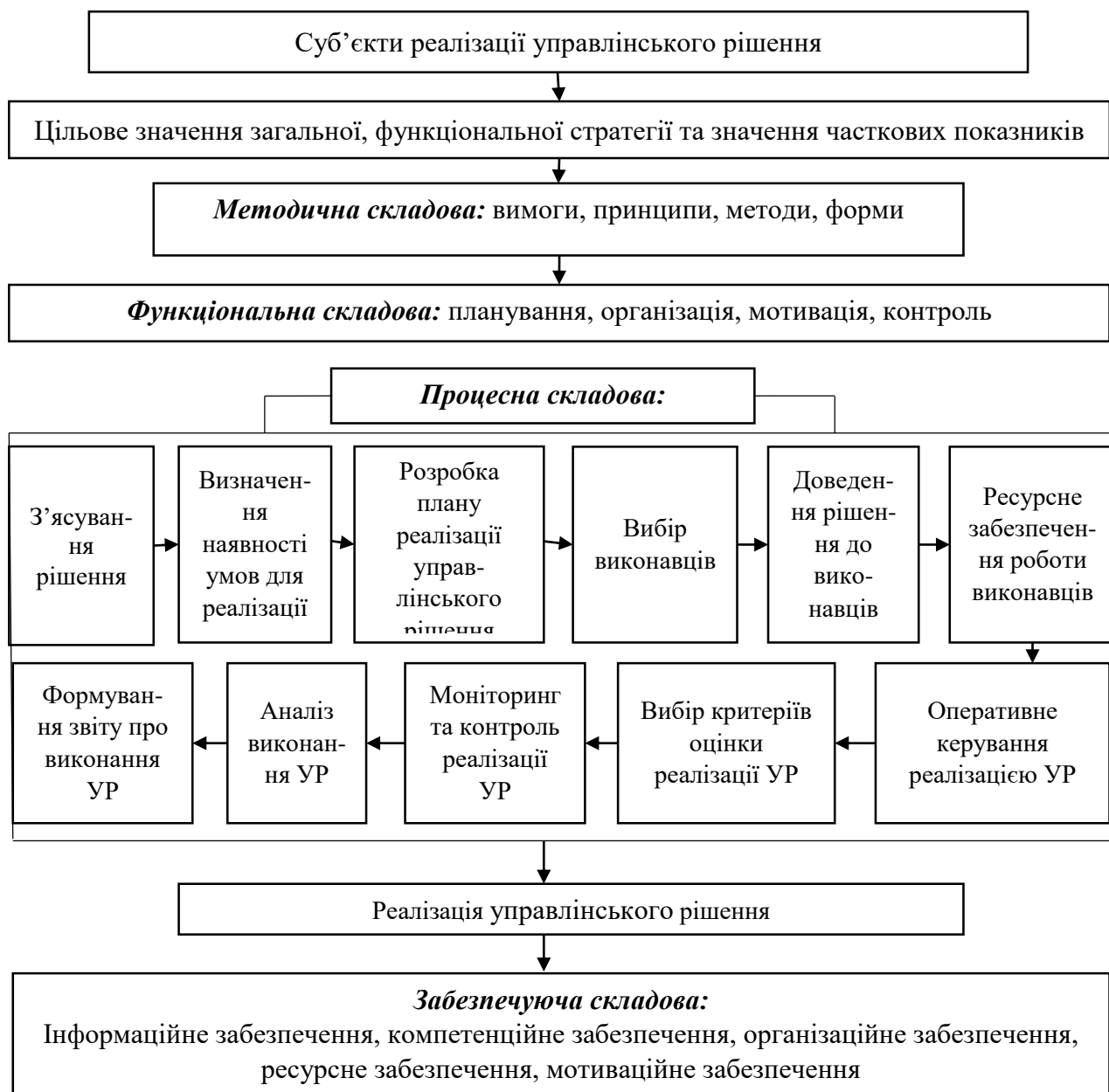


Рис. 1 Механізм реалізації управлінських рішень\*

Примітка. \*Побудовано за [4, 5].

На етапі реалізації рішення вагомим чинником виступає надійність і ефективність технічних засобів управління. Рациональне використання сучасних



технічних засобів дає змогу суттєво підвищити оперативність і якість управлінських рішень, забезпечити швидке проходження всіх видів інформації у системі управління, сприяє скороченню кількості управлінського персоналу.

Серед способів, що ведуть до зростання раціональності й дієвості управлінських рішень, підвищення рівня їх економічної ефективності доцільно виділити такі: застосування інформаційних систем, що базуються на автоматизованих модулях зберігання, оброблення та використання управлінської інформації; використання моделей мотивування креативних працівників; інтегрування інформаційної системи управління підприємством в інші локальні та глобальні інформаційні системи шляхом узгодження їхніх форматів даних та налагодження відповідних комунікацій; заміна управлінських рішень альтернативними на випадок виникнення аргументів на користь недоцільності реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коюда В. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління. *Управління розвитком*. 2011. № 4(101). С. 218–223.
2. Balanovska T., Gogulya O., Kuche O. The role of activation of entrepreneurship activities in the development of rural areas in Ukraine. *Turystyka i rozwój regionalny*. 2020. No. 14. Pp. 7–19. URL: <https://doi.org/10.22630/TIRR.2020.14.14> URL: [http://sj.wne.sggw.pl/article-TIRR\\_2020\\_n14\\_s7/](http://sj.wne.sggw.pl/article-TIRR_2020_n14_s7/)
3. Політило М. П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1778>
4. Гончар М. Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 2010. № 683. С. 309–317.
5. Фоломкіна І.С. Особливості формування механізму реалізації змін у підприємствах. URL: [http://www.rusnauka.com/34\\_VPEK\\_2012/Economics/6\\_121044.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Economics/6_121044.doc.htm).
6. Гоголю О. П., Харченко Г. А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: Навч. посібник. К.: НУБіП України, 2018. 410 с.

## РОЛЬ МОТИВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Прокопишина Т. В., здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ*  
*Гавриш О. М., науковий керівник,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ*

Мотивація є однією із функцій управління, яка відіграє важливу роль в сучасному менеджменті. Сутність її полягає у створенні таких ситуаційних умов, за яких задовольняються найважливіші потреби співробітників, забезпечується суспільна оцінка їх трудового внеску. В результаті цього варто відмітити, що мотивація працівників підприємства не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Як зазначає Єлець О. П. [2] та Капустянський П. З. [3], мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів.

На думку Пустовіта О. Г. та Басюка Є. В. [4], мотивація – це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активнішими є дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучати й утримувати в підприємстві кращих, висококваліфікованих спеціалістів;
- демонструвати ставлення керівництва до високих результатів праці;

– визнавати діяльність працівників, які досягли значних результатів під час виконання своїх посадових обов'язків, з метою подальшого стимулювання їх праці;

– популяризувати результати праці кращих працівників;

– покращувати морально-психологічний стан працівників через відповідну форму визнання;

– застосовувати різноманітні форми визнання заслуг;

– забезпечувати підвищення трудової активності колективу підприємства.

У ході дослідження встановлено, що для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що сприятиме [1]:

– оперативному досягненню цілей підприємства;

– підвищенню результативності роботи персоналу;

– взаємозв'язку результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;

– зниженню плинності кадрів;

– прозорістю системи заохочування;

– покращенню командної роботи;

– покращенню психологічного клімату в колективі.

На сьогоднішній день військовий стан в країні створює нові виклики. Потрібно керівництву підприємств вчасно реагувати та діяти у незвичних умовах, налагоджувати процеси релокації та роботи в екстремальній обстановці й підтримувати сім'ї працівників. В таких умовах є ефективним наступний перелік заходів щодо мотивації працівників під час війни:

- Постійна відкрита комунікація. Неправдива інформація та брак комунікації руйнують команду. Комунікація допомагає підтримувати рівні довіри до керівництва та попереджати можливу паніку.

– Здоровий сон, інформаційна гігієна, кімнати реабілітації на робочому місці та розмови з психологом в робочий період часу.

- Нова система мотивації. Замість фактичної зарплати фіксування планової заробітної плати, щоб команда не мала ще одного приводу для стресу. Введення додаткових премій.
- Регулярне анкетування. За допомогою онлайн опитування підприємствам доцільно відстежувати чи в безпеці співробітники, чи не потрібна тому чи іншому співробітнику допомога.
- Додаткові системи захисту та безпеки. Доцільно оновити та розробити рекомендації щодо реакції співробітників у різних ситуаціях.

Таким чином, мотивація персоналу виступає пріоритетним напрямом формування високопрофесійного, конкурентоспроможного, відповідального та згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і планів та реалізації загальної стратегії підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
2. Слєць О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 78–83.
3. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). Київ : ПІКДЗУ, 2007. 154 с.
4. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3 (76). С. 47–63.

## **МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПІДПРИЄМСТВІ**

***П'ясецька Ю. С.**, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: **Харченко Г. А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

В сучасних умовах функціонування організацій особливої значущості та актуальності набувають питання, що пов'язані з розвитком підприємств

відповідно до законів та вимог, що визначаються сутністю та принципами ринкового господарювання. Нині у вітчизняних підприємствах триває активний процес впровадження маркетингу, що сприяє формуванню їх ринкового менталітету [4]. Однак це поступовий процес і незважаючи на те, що маркетинг вже увійшов у практику більшості українських підприємств, через безсистемність цієї роботи ефект від неї стає все скромнішим у міру розвитку ринку та посилення конкуренції.

Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища визначає той факт, що управлінські рішення, пов'язані з маркетингом нині стають однією з найскладніших сфер управлінської діяльності. Це, в свою чергу, значно впливає на інші функціональні сфери діяльності підприємства. Все більшої актуальності набувають питання адаптації підприємства до потреб ринку, а також глибокої орієнтації на споживача. Тому гостро стоїть проблема формування для підприємства системи маркетингового менеджменту, яка б забезпечила необхідний рівень прибутковості підприємства.

Згідно досліджень вітчизняних науковців [2; 3], поняття маркетинговий менеджмент передбачає:

- орієнтацію підприємства на потреби ринку;
- стратегічний підхід працівників підприємства;
- націленість на комерційний успіх;
- швидке реагування на зміни зовнішнього середовища;
- забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- наявність системного та комплексного підходу до проведення управлінської діяльності підприємства;
- програмно-цільовий підхід.

Відмітимо, маркетинговий менеджмент у підприємстві – це аналіз ринкового середовища та можливостей компанії з метою досягнення організаційних бізнес-завдань. Завдання управління маркетингом полягає в наданні впливу на споживчий попит так, щоб це допомогло досягти цілей

організації [1]. Маркетинговий менеджмент у підприємстві є невід'ємною частиною роботи керівників і націлений на досягнення максимального ефекту від використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Маркетинг як система має схильність до впливу таких факторів як: політична нестабільність, мінливість конкурентоспроможності, непередбачуваність зовнішнього середовища та інші.

Отже, маркетинговий менеджмент — це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі ресурсів. В умовах важко передбачуваного ринкового середовища управління маркетингом необхідно будувати на основі стратегічного підходу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: Навч. посібник. К.: НУБіП України, 2018. 410 с.
2. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. N 17. С. 332-336. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>
3. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. За ред. Штефанича Д.А. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 241 с.
4. Харченко В.В., Харченко Г.А. Інноваційно-інвестиційне забезпечення формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: Компринт, 2015. 268 с.
5. Сорока П.М., Харченко В.В. Інформаційні системи у менеджменті: Навчальний посібник. Київ: ТОВ «Аграр Медіа Груп». 2010. 358 с.

## ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Шкандала А. О., здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: Харченко Г. А., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

Виробничі можливості підприємства – це одна зі складових частин його виробничого потенціалу. Нині, в період воєнного стану, для багатьох підприємств гостро стоїть питання ефективного управління, оскільки воно є важливим індикатором своєчасного виявлення проблем, що спонукає керівництво до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, націлених на підвищення конкурентного положення за допомогою якості продукції, та господарської діяльності взагалі.

Відмітимо, що під виробничим потенціалом підприємства варто розуміти наявні і приховані можливості підприємства щодо залучення і використання чинників виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції []. Виробничий потенціал включає: потенціал землі, природні та кліматичні умови; потенціал основних засобів; потенціал нематеріальних активів; потенціал оборотних засобів; потенціал технологічного персоналу.

Управління виробничим потенціалом підприємства – це процес постійного пошуку найбільш ефективних напрямів покращення його виробничої діяльності та формування завдань із підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Основним завданням виробничого потенціалу є реалізація можливостей інтенсифікації існуючих виробництв, які дасть змогу значно скоротити витрати трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів на задоволення нинішніх та майбутніх потреб суспільства.

Управління виробничим потенціалом варто розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої потрібно здійснювати в логічній послідовності:

- планування виробничої програми;
- організування роботи служб та підрозділів з метою виконання поставлених завдань;
- мотивування суб'єктів, які безпосередньо чи побічно впливають на виробничий процес;
- контролювання рівня якості виготовленої продукції і виконання виробничої програми загалом, регулювання виявлених проблем та недоліків.

Під час управління виробничим потенціалом підприємства бажано застосовувати різноманітні графічні та динамічні моделі управління, наприклад динамічну модель визначення обсягу виробництва продукції. Для ефективного управління виробничим потенціалом підприємства необхідна інформаційна система, яка включала б оперативний облік і контроль ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, формування виробничого потенціалу повинно співпадати з характером діяльності підприємства і цілями, які поставлено перед ним. Оптимальною є така структура, в якій кожна складова забезпечує собою якісне функціонування й розвиток, реалізацію стратегій і досягнення цілей. Формування виробничого потенціалу показує, що його необхідно розглядати в такій послідовності: оцінка вже існуючого потенціалу підприємства; визначення обсягу можливого залучення фінансових коштів; поповнення фінансових ресурсів; перетворення фінансових ресурсів в активи; оцінка сформованого потенціалу.

### **Список використаних джерел**

1. Єрмаков О. Ю. Агропродовольчий потенціал сільськогосподарських підприємств: формування та ефективність використання : монографія / О. Ю. Єрмаков, Г. А. Харченко. К. : Компринт, 2014. 214 с.



2. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 261 с.
3. Харченко В.В., Харченко Г.А. Інвестиційне забезпечення формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 264 с.
4. Швиденко М.З, Харченко В.В., Харченко Г.А. Напрями розвитку сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм господарювання. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences" 2021. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/1625046138430.pdf>
5. Харченко В.В. Харченко Г.А. Оптимізація використання виробничих ресурсів аграрного підприємництва. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 10 (172). С. 458-464

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Бабенко Т. В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Полтавський державний аграрний університет, Полтава  
Науковий керівник: Сердюк О. І., к. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавський державний аграрний університет, Полтава*

Імідж органу влади в істотній мірі зумовлює успішність його політичних, ідеологічних і соціальних позицій і може розглядатися як управлінський ресурс. Втім, на сьогодні далеко не всі вітчизняні лідери політичних інституцій та керівники органів державного управління та місцевого самоврядування усвідомили значення іміджу в справі презентації організацій контрагентам і громадськості, що актуалізує пошук технологій формування позитивного іміджу органу публічної влади.

Творення іміджу органу публічної влади є питанням стратегічного планування його діяльності. Формування позитивного іміджу Коломацької сільської ради та виконавчого комітету теж має відбуватися на засадах довгострокової, обґрунтованої стратегії, адекватної вимогам часу. На підставі проведеного аналізу наукової літератури з проблематики [1-3] можна визначити сім основних напрямів формування позитивного іміджу Коломацької сільської ради та виконавчого комітету: формування Концепції іміджу Коломацької сільської ради та виконавчого комітету, усунення фрагментарності

інформаційної політики Коломацької сільської ради та виконавчого комітету, підготовка комплексної програми Коломацької сільської ради та виконавчого комітету щодо формування конструктивних зв'язків з громадськістю та врахування думки мешканців громади під час прийняття та реалізації важливих управлінських рішень, удосконалення співпраці владних структур з засобами масової комунікації, збільшення довіри населення до Коломацької сільської ради та виконавчого комітету, подолання негативних проявів в місцевому самоврядуванні (таких як непрофесійність, непрозорість прийняття управлінських рішень, корупція, протекціонізм), прийняття Етичного кодексу депутата та посадової особи місцевого самоврядування.

Концепція формування іміджу Коломацької сільської ради та виконавчого комітету має враховувати, що механізми співпраці членів громади і органу місцевого самоврядування поділяються на нормативно-правовий, соціальний, економічний, організаційний та інформативний [4], а отже мають визначати:

- методичне забезпечення роботи з проєктування, формування та підтримання позитивного іміджу сільської ради та виконавчого комітету (аналіз фактори та чинники, що впливають на формування іміджу; визначити напрями та методи формування іміджу та ін.);

- організаційне забезпечення формування іміджу сільської ради та виконавчого комітету (удосконалення підрозділів, які здійснюють роботу з засобами масової комунікації; проведення постійних брифінгів, інтернет-спілкування щодо діяльності сільської ради та виконавчого комітету та ін.);

- удосконалення комунікативної діяльності щодо формування іміджу сільської ради та виконавчого комітету (реалізація принципів відкритості та прозорості діяльності сільської ради та виконавчого комітету, забезпечення дієвої співпраці цих органів з громадськістю;

- корегування діяльності з урахуванням громадської думки тощо).

Удосконалення системи зв'язків з громадськістю Коломацької сільської ради має бути спрямовано на забезпечення поінформованості громадськості про діяльність органу влади. Кадровий потенціал відділу зв'язків з громадськістю

повинен відповідати функціоналу діючої організаційно-штатної структури органу місцевого самоврядування. Отримуючи посадові обов'язки працівники відділу зобов'язані усвідомлювати власну відповідальність за забезпечення повноцінної інформаційної діяльності сільської ради, своєчасного залучення громадян до участі та створення умов консультативного партнерства громадськості з органом місцевого самоврядування.

Діяльність відділу зв'язків з громадськістю має спрямовуватися на забезпечення комплексної координації комунікації з громадськістю задля представлення останній дій влади, на підвищення комунікативної та суспільно-корисної активності мешканців, посилення їх участі в прийнятті рішень з питань місцевого розвитку та забезпечення ефективної реалізації функцій органів місцевого самоврядування, зокрема з залученням електронних сервісів. На початковому етапі до пакету е-сервісів офіційного веб-сайту територіальної громади мають увійти електронне звернення, електронні петиції, електронні консультації, анкетування та опитування, кабінет посадової особи. Пізніше, за умов зростання цифрової грамотності посадових осіб місцевого самоврядування та членів громади варто додати он-лайн трансляцію сесій та виконкомів, Портал адміністративних послуг, «Відкритий бюджет», Портал «Відкритих даних», «Єдину систему електронних публічних закупівель» (ProZorro), систему електронних петицій, «Єдиний веб-портал використання публічних коштів», «Контроль витрат державних установ» (РАУВАТОН) тощо.

Більш оперативно наповнюється інформація у соціальних мережах – Фейсбук та Телеграм каналу, щоправда, ці канали комунікації залишаються бути «соціальними» і у розумінні багатьох громадян ще не є офіційними носіями інформації. Враховуючи низьку чисельність підписників (1,3 тис.) на сторінці у Фейсбук «Коломацька ТГ. Коломацький старостат» (<https://www.facebook.com/kolomatskatg>) фахівцям відділу зв'язків з громадськістю варто приділити додаткову увагу для активування сторінок соціальних мереж та долучення більшої чисельності підписників.

Використання сучасних технологій, удосконалення механізмів

впровадження та реалізації інформаційної взаємодії, побудова відкритих, чесних відносин між представниками органів місцевого самоврядування та громадськості дасть можливість досягти вищої ефективності діяльності органу влади та формувати його імідж як сучасний та позитивний.

### **Список використаних джерел**

1. Андрійчук, М. Т., Андрійчук Т. С. Взаємодія мас-медіа та органів державної влади: навчальний посібник. К : 2018. с. 11.
2. Глущенко К. С. Проблеми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: системний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=957> (дата звернення: 20.08.2022).
3. Глущенко К. С. Сучасні механізми формування іміджу центральних органів виконавчої влади: теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління*. 2016. № 14. С. 70-74.
4. Чечель О. Імідж органу влади: проблеми формування. *Вісник НАДУ*. 2016. № 5. С. 78-85.

## **УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ**

***Круглов В.А.** здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності «Менеджмент»,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: **Резнік Н. П.**, доктор економічних наук, професор, академік  
Академії економічних наук України,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

Стартап докорінно відрізняється від вже існуючих підприємств, а саме такими якостями, як фінансова нестабільність, висока ризикованість, курс на новий продукт, нестандартна бізнес-ідея, молодий вік стартаперів, праця за ідею, а не заради прибутку. Тобто стартап – це новизна у всьому, ще й з натхненням[1].

Для відображення більш детальної характеристики та відображення суті поняття стартапу можна навести приклад відомої світової компанії «Uber Technologies Inc.» (Убер), це американська міжнародна приватна компанія з Сан-Франциско, яка створила однойменний мобільний додаток для пошуку, виклику і оплати таксі або приватних водіїв. За допомогою програми «Uber» замовник резервує машину з водієм і відстежує її переміщення до зазначеної точці. У

більшості випадків водії використовують свої власні автомобілі, а також машини таксопарків або партнерів. У більшості країн 80% оплати переходять водієві, 20% перераховуються «Uber». Компанія оцінюється в більш ніж \$ 120 млрд. згідно із рейтингом Forbes 2000 [2].

Існують також декілька видів стартапів:

«Успішні копії» («Facebook» – оригінал, «Вконтакте» - копія.) - «Агресивні прибульці». (Захоплення сегмента ринку і вигнання з нього конкуруючих компаній, наприклад компанія Uber).

«Темні конячки». (Дуже сміливі та новаторські стартапи, наприклад Otto розробляє вантажівки на автопілоті)[3].

А за ступенем наукоємності існують високотехнологічні стартапи та традиційні стартапи.

Структуровані етапи розвитку стартапів висвітлюють принципи функціонування стартап-проектів. Виділяють етапи розвитку:

- Pre-Seed stage (Посівний етап), який включає в себе попередню оцінку ринку збуту, техніко-економічну оцінку інноваційного продукту, дослідження ринку, створення бізнес-плану проекту, виробництво продукту, альфа-тестування, бета-тестування, перевірку ринком, аналіз досвіду виробництва, розрахунок реальної економічної ефективності та аналіз досвіду виробництва. Етап фінансування «посівні інвестиції»;
- Startup Stage (Запуск), який містить в собі запуск повномасштабного виробництва та вихід продукту на ринок. Етап фінансування «ангельські інвестиції»;
- Growth Stage (Ріст), який означає пошук точки беззбитковості, створення джерел постійного доходу та появи нових вимог щодо управління зростаючим рівнем доходів, залучення клієнтів та нових кадрів. Етап фінансування «Раунд-А»;
- Expansion (Розширення), під час якого компанія бере максимальну вигоду з зайнятої ніші та створює нову. Етап фінансування Венчурні фонди;

- Exit, IPO (Вихід) вимагає відповідей на питання щодо майбутнього компанії (успіхи, доцільність подальшої роботи тд). З їх врахуванням приймається рішення чи продовжувати бізнес, чи змінювати щось, або зовсім ліквідувати компанію[4].

Для визначення доцільності стартап-проекту потрібно його оцінити.

Виділяють такі методи оцінки стартапу:

- власна оцінка проекту (визначення основних показників КРІ, оцінка робочої команди);
- підбір методу оцінки в залежності від бізнес-моделі;
- метод побудови фінансових моделей;
- витратний метод (відновний);
- метод Беркус; - метод норми прибутку;
- метод розрахунку по моделі Ave Maria;
- - метод скорингу (scorecard method).автор - Білл Пейн [5].

Отже, визначення поняття стартапу та його властивостей та доцільності впровадження вимагає потужної методологічної бази. Однак, результати подібних проектів того варті, адже стартап дійсно є двигуном інноваційного підприємництва.

### Список використаної літератури

1. Що таке стартап? URL: [https://bankchart.com.ua/biznes/biznes\\_start/statti/kraschi\\_biznes\\_startapi\\_v\\_ukrayini](https://bankchart.com.ua/biznes/biznes_start/statti/kraschi_biznes_startapi_v_ukrayini)
2. Офіційний сайт компанії Uber. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/about/>
3. Визначення терміну стартап. URL: <https://biznescat.com/biznes/78-startup-shcho-tse-take.html>
4. Структуровані етапи розвитку стартапів: URL: [https://studwood.net/675556/finansy/etapy\\_razvitiya\\_startapov](https://studwood.net/675556/finansy/etapy_razvitiya_startapov)
5. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/482128>

## МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Федоров А. О., здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: Гоголя О. П., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

Дослідження сутності, ролі та значення мотивації праці на підприємстві вказують на те, що мотиви працівника виникають під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, і насамперед, потреб та інтересів, що також значною мірою обумовлюються індивідуальними особливостями його психотипу, життєвими пріоритетами, звичками тощо. Персонал підприємства має різні мотиви для здійснення своєї трудової діяльності й по-різному реагує на сигнали щодо коригування їх трудової поведінки за допомогою тих чи інших стимулів. Через індивідуальну чутливість працівників до стимулів і мотивації праці в управлінні персоналом широко застосовуються певні методи впливу на трудову поведінку працівників.

Методи мотивації праці – способи та прийоми цілеспрямованого спонукання працівника до високоефективної праці шляхом здійснення постійного впливу на його потреби, інтереси, цілі [1].

Існує багато шляхів підвищення стимулювання праці персоналу, але для кожного підприємства залежно від виду його діяльності, вони можуть відрізнятися, однак можна виділити серед методів стимулювання праці ті, які підходять для кожного, без винятку, підприємства. З огляду на економічну ситуацію в країні, матеріальне заохочення, як мотиваційний чинник відіграє вирішальну роль для працівника будь-якого рівня [2].

При розробленні заходів щодо удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу – як стратегія

організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці [3].

Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників відбувається шляхом використання сукупності методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних [4].

Методи мотивації праці, залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, поділяються на:

– економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, й отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи; реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість.

– організаційно-адміністративні методи, ґрунтуються на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє значну роль, передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації. Адміністративна мотивація базується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного



покарання (зауваження, догана, звільнення з роботи) і дисциплінарних заохоченнях.

– соціально-психологічні методи, застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний набір способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками. До цих методів належать: анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо. Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання в них почуття гордості за підприємство в якому вони працюють, відданості йому, відчуття необхідності, їхньої потреби на підприємстві [5].

Формування ефективної системи стимулювання праці на підприємстві та на її основі використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: політичної та економічної ситуації в регіоні, країні, світі; характеру виробництва та особливостей галузі; фінансового стану підприємства; умов праці; освітньо-професійного, статевого та вікового складу працівників; їх посади, характеру, життєвих потреб тощо.

#### **Список використаних джерел**

1. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 234–237.

2. Сучасні системи та форми стимулювання праці: [електронний ресурс]. Режим доступу: [https://revolution.allbest.ru/management/00796426\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html)

3. Харченко Г.А., Щерба А. В. Методи менеджменту: роль та значення в управлінні сучасними організаціями. *Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo Praktycznej*. 2020. № 28. С. 6-10.

4. Гоголя О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. 410 с.

5. Саковець В.В., Харченко Г.А. Мотивація персоналу як умова ефективного функціонування організації. *Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo Praktycznej zorganizowanej dla pracowników naukowych uczelni, jednostek naukowo-badawczych oraz badawczych z państw obszaru byłego Związku Radzieckiego oraz byłej Jugosławii*. 2021. С.6-10.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

*Кудашева А. І., здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: Гоголя О. П., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

Система управління у підприємстві являє собою сукупність підсистем, що відображають різні управлінські аспекти: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку і технологію. Призначенням такої системи є розробка механізму та реалізація управлінського впливу на виробничо-господарську діяльність відповідно до об'єктивних законів загального розвитку. Під системою управління розуміють таку систему, вплив якої направлено на об'єкт управління з одночасною його трансформацією в очікуваний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів, та складається з елементів, які об'єднані загальною ціллю функціонування.

З точки зору управління, діяльність підприємств – це система, що складається з економічних, соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів, які, своєю чергою, виступають складовими підсистем - керуючої і керованої. Ефективність діяльності керуючої підсистеми змінюється залежно від цілей, що постають перед комплексною системою управління підприємством. У зв'язку із зазначеним структуру керуючої підсистеми необхідно змінити так, щоб управлінська праця максимально сприяла високому рівню ефективності, якості та достатній цілеспрямованості функціонування керованого об'єкта і всієї системи в цілому.

Роботу з удосконалення управління необхідно проводити поетапно. На першому етапі ставиться завдання знайти «вузькі місця» в управлінні, які знижують його ефективність. Визначити їх можна на основі сформованої системи управління, використовуючи для цього різні методи вивчення, аналізу

та критерії оцінки. Окремі підприємства з цією метою, а також для розробки рекомендацій, залучають фахівців наукових установ і закладів вищої освіти, інформаційно-консультаційних служб з питань менеджменту. На другому етапі ініціюються конкретні пропозиції керівників, фахівців, консультантів і рядових працівників, які можуть бути покладені в основу плану заходів. Проект плану робіт щодо вдосконалення системи управління обговорюється на технічній нараді (раді) за участю представників громадських організацій і затверджується керівництвом підприємства. Третій, завершальний етап – реалізація плану [1].

Управління впровадженням розроблених заходів залежить від обсягу виділених грошових і матеріальних засобів, необхідності навчання кадрів для роботи в нових умовах, забезпечення нормальних взаємин між працівниками управління, прийнятих методів оцінки ефективності управління та інших чинників [1].

Удосконалення системи управління у підприємстві доцільно здійснювати комплексно за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством, що передбачає встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції, що виробляється [2].

Важливо також чітко розуміти, що формування системи управління у підприємстві передбачає внесення істотних змін до цілей, функцій і

організаційної структури існуючої системи управління персоналом. Тому одним із основних завдань управління стає створення таких управлінських механізмів адаптації кожного працівника до зовнішніх умов, обліку кадрового чинника в побудові системи управління підприємством, які б характеризувалися високим рівнем адаптивності та реактивності на потреби сьогодення та вимоги ринкового висококонкурентного середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2017. № 24 (1246). С. 44-47. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31190/1/vestnik\\_KhPI\\_2017\\_24\\_Bebeshko\\_Udoskonalennya\\_systemy.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31190/1/vestnik_KhPI_2017_24_Bebeshko_Udoskonalennya_systemy.pdf)
2. Короткий В. Ю. Політика міжнародних фінансових організацій щодо соціальної та екологічної відповідальності підприємств гірничодобувної галузі. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 315-319.
3. Гоголя О.П., Харенко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. 410 с.

## FORMATION OF USEFUL HABITS

*Kozachuk O., graduate of higher education OS "Bachelor" "Management" specialty, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Academic supervisor: Kharchenko H., PhD, associate professor, Associate Professor of the Department of Management named after Prof. J.S. Zavadskyi, National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine, Kyiv*

A habit is a fixed pattern of behavior or individual actions, which is formed as a result of the repeated need or desire to perform certain tasks. One of the key features of habit formation is frequent repetition and reinforcement with a certain emotional component.

The concept of "skill" implies the ability to perform certain physical or mental activities thanks to developed skills, the level of mastery of which has been brought to automaticity.

During its formation, two aspects are involved:

– Psychological. A habit occurs when a repeated action is so well mastered by a person that when performing it, discomfort does not arise and additional brain resources are not involved. At the same time, the sequence of actions, which was previously caused by a certain stimulus, is preserved even in its absence.

– Physiological, that is, the creation of certain neural connections, and dynamic stereotypes according to I. P. Pavlov.

As a rule, these connections are the basis for motor acts and work simultaneously with the emotional component. The question of skill formation is somewhat more complicated since the very concept of "skill" is more complex and sometimes implies the presence of habits. For convenience, it is better to consider them using several classifications. First, it should be noted that there are innate and acquired skills: Innate skills are inherited from generation to generation and are determined by genetic aspects. For example, breathing, chewing, etc. Acquired skills are acquired in the course of life under the influence of external factors, for example, writing, reading, speech, etc.

Depending on the nature of the skills, the following types are distinguished:

– Movements. They represent the ability to perform certain movements that have already been performed many times before, "automatically", without additional consideration. An example is riding a bicycle.

– Intellectual. This is an opportunity to perform tasks that a person has already encountered before. An example is the use of a multiplication table.

– Perceptive. This group of skills reflects an automated reaction to the properties and qualities of well-studied, familiar subjects.

The time to acquire skills fluctuates within even greater limits. Therefore, it is more expedient to focus attention on what exactly can affect the speed of their formation. The following factors are considered the most significant:

– Motivation and perseverance. When forming skills, one's own interest in acquiring this or that skill plays a big role, which will be reflected in the frequency and quality of the approach to performing exercises.

– Output level. In some cases, skills may require a certain initial level of knowledge and skills, without which the speed of acquisition is significantly reduced, and mastering complex skills in their absence may be impossible at all.

– Understanding. Having a complete understanding of the essence of the skill, its components and the possibility of gradually mastering each of the components significantly increases the speed of acquiring the skill.

It is a fairly common opinion that it takes 21 days to form a habit, that is, repetition of a certain action under the given conditions for 3 weeks. It was formed by the surgeon Maxwell Moltz, based on his own observations, which he described in his book *Psychocybernetics*. However, this issue has also been addressed by modern scientists. With the help of a series of tests, it was established that it takes about 66 days on average to acquire a habit. At the same time, this value can vary from 18 to 254 days, depending on the individual characteristics of the person, the characteristics of the habit itself, etc. The corresponding results were published in the *European Journal of Social Psychology*.

In summary, in order to form positive habits, the best solution is to move from simple thoughts to actions, because new habits change priorities. The main thing is not to give up and go to the end. And after some time you can evaluate the result. All that is required is a determined setting and a little patience and perseverance.

#### **References**

1. Formation of useful habits. URL: <https://cutt.ly/xMk33Xi>
2. How long does it take to form habits and skills? URL: <https://itmed.org/articles/skilki-chasu-potribno-dlya-formuvannya-zvichok-ta-navichok/>
3. Balanovska T. I., Kharchenko H. A., Artiukh T. O. *Management: Textbook* К.: СР “Comprint”, 2021. 244 p.
4. Гоголя О.П., Харенко Г.А. *Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник*. Київ. 2018. 410 с.

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

*Каминіна О., здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

*Науковий керівник: Харченко Г. А., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

Тайм-менеджмент – це методи управління часом. А ще дане поняття визначає техніки самоорганізації та управління собою. Тайм-менеджмент допомагає людині чи компанії планувати час та економити ресурси. Разом з цим Тайм-менеджмент є однією з найбільш традиційних тем у сфері навчання та стратегій навчання, займаючи центральне місце в курсах і численних посібниках з навчальних навичок.

Чим більше задуманого і чітко спланованого встигає зробити працівник, тим вища якість його роботи та життя. А в сучасних умовах постійних змін та прискорень системне розпорядження часом особливо актуальне та допомагає допомагати зберігати фокус на важливому, не відволікаючись на другорядне [4].

Зауважимо, що багато авторів вважають, що тайм менеджмент - це процес визначення потреб, встановлення цілей для досягнення визначених потреб, визначення пріоритетів та планування завдань, необхідних для досягнення встановлених цілей [2]. Управління часом визначається як організація завдань або подій шляхом спочатку оцінки, скільки часу знадобиться для виконання завдання, коли воно має бути виконане, а потім коригування подій, які можуть заважати його виконанню, таким чином, щоб завершення досяглося у відповідний час. Тайм-менеджмент - це здатність вирішувати, що важливо в житті як на роботі, так і вдома і навіть в особистому житті [1].

Відмітимо, що практично всі методики тайм-менеджменту складаються із трьох компонентів: пріоритизація, планування, структурування.

Пріоритизація: щоб виконати завдання, потрібно визначити, наскільки воно термінове, складне і важливе, і тільки потім приступити до виконання.

Планування: щоб виконати завдання, потрібно розібратися, коли його слід виконати і скільки часу на це піде [4].

Структурування: щоб виконати завдання, потрібно зрозуміти, як відстежувати її виконання та результати.

Управління часом складається з інструментів і заходів, які допомагають людині ефективно керувати своїм часом і стратегічно планувати його. Це дуже важлива концепція для кожного, щоб спробувати, навчитися та освоїти протягом своєї кар'єри. Завдяки ефективному управлінню часом можна підвищити індивідуальну чи групову продуктивність і отримати великий прибуток, що призведе до більшого задоволення від роботи та життя [1; 3].

Однак, як зазначають спеціалісти, існує два основних камені спотикання в організації часу: прокрастинація та перфекціонізм. Коли ми відкладаємо завдання (зазвичай неприємні), ми часто підвищуємо рівень тривоги, ще більше відкладаючи роботу над завданням. Якщо ми наполягаємо на тому, щоб бути ідеальними в кожному завданні, ми зводимо до мінімуму ймовірність того, що ми справді виконаємо завдання.

Управління часом — це процес впливу на ключові параметри поведінки людини, щоб виконати якомога більше завдань протягом заданого періоду часу. Такі поведінкові параметри включають усвідомлення часу, організацію роботи, сувору дисципліну та постійне застосування методів управління часом як звичку. За Бенджаміном Франкліном, час — гроші. Таким чином, раціональне використання часу є умовою особистої ефективності та індивідуальної продуктивності. Те, що часто відрізняє найкращих від тих, хто має низькі результати, — це управління часом. Таким чином, тайм-менеджмент необхідний для всіх, хто прагне досконалості та успіху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Maganga M .D. Assessment of time management in improving organizational Performance In Bank Industry: A Case of Tanzania Postal Bank, Dares Salaam. A Dissertation for the Award of



the Degree of Master of Science in Human Resource Management (MSc-HRM) of Mzumbe University. 2014. URL: <https://cutt.ly/3MDMDJF>.

2. Onuorah Anthonia Ngozi Effect of time management on organizational productivity. *International Journal in Management and Social Science*. Volume 07. Issue 12, 2019. pp. 116-133.

3. Balanovska T. I., Kharchenko H. A., Artiukh T. O. Management: Textbook К.: СР “Comprint”, 2021. 244 p.

4. Гогоуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. 410 с.

## БЕРЕЖЛИВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МІНЛИВОГО VUCA СЕРЕДОВИЩА

*Відрук Н., здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ  
Науковий керівник: Харченко Г. А., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

В умовах жорсткої конкуренції, мінливості технологічних та інформаційних ринків, невизначеності під час воєнного стану сучасні організації змушені постійно переглядати та оптимізувати свої процеси для оптимізації витрат та підвищення їх ефективності. Але багато хто робить типову помилку: намагаються проводити організаційні lean зміни, не розробивши, по-перше, стратегічний план дій з управління людськими ресурсами, по-друге, не підготувавши комплексний план подолання опору персоналу організаційним змінам [4; 5].

Відмітимо, що мінливість – невід’ємна частина існування організацій в умовах постійної економії HR-ресурсів та їх подорожчання. Однією з основних стратегічних завдань сучасних організацій є оптимізація системи розвитку та використання персоналу в умовах VUCA середовища та переходу на принципи ощадливого виробництва. Даний термін являється акронімом, який утворений початковими буквами чотирьох слів: Volatility (мінливість), Uncertainty

(невідомість), Complexity (складність), Ambiguity (багатозначність) і характеризує середовище, у якому доводиться діяти сучасним підприємствам.

Розвиток ощадливого виробництва відповідно до орієнтації на інноваційний тип характеризується посиленням ролі наукових знань, інновацій, інформаційних технологій та наявністю «ощадливої» інфраструктури. Оцінка рівня та динаміки інноваційної активності в межах окремих сучасних вітчизняних організацій загалом дає можливість визначити реальний стан, тенденції та рівень диференціації розвитку технологій ощадливого виробництва.

Слід зазначити, що ощадливе виробництво – це, насамперед, ощадна самоорганізація персоналу, заснована на ощадливому мисленні, з культурою і ментальністю всіх працівників освітньої організації [3].

Незважаючи на функціональну різноспрямованість ідеї «ощадливості», значну роль її реалізації відіграють співробітники, як стратегічний ресурс ефективного розвитку організації. Концепція ощадливого виробництва зосереджена на важливості шанобливого ставлення до співробітників та створення способів, що дозволяють персоналу думати та пропонувати покращення [1].

Отже, необхідність розвитку ощадливого виробництва стає особливо важливою за умов переходу вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку. Тому для раціонального використання та застосування інструментів Learn-виробництва на практиці керівникам організацій необхідно розробити стратегію розвитку організації, яка, на нашу думку, повинна включати: систему заходів для упорядкування та ефективності робочої діяльності працівників; модель заохочення талановитих працівників; програму зі зниження емоційного вигорання та психологічної напруженості колективу; програму управління корпоративною культурою та організаційною поведінкою на основі розвитку ощадливого виробництва. Такі заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і персоналу, а також забезпечать умови для залучення та утримання талановитих працівників.

### Список використаних джерел:

1. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. The Harvard Business Review. Vol. 70. № 1. Pp. 71-79. URL: [https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr\\_1992.pdf](https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf).
2. Mayo, A., 2012. Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.
3. Ремньова Л. М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2019. № 3(19). С. 99-105. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195638/195980/>
4. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціальнопсихологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. (Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*). 2013. № 53. С. 178–181.
5. Харченко Г.А., Харченко В.В. Впровадження бережливого виробництва в сільськогосподарських підприємствах як напрям покращення їх конкурентоспроможності. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231812>.