

ПЛАТФОРМА

“СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В БІЗНЕСІ”

(20 травня – 04 червня 2022р.)

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Ліфінцев Д.С.

завідувач кафедри менеджменту: д.е.н., професор Сагайдак М.П.

Козакова В.О.

“Менеджмент бізнес-організацій”, 4 курс

ДВНЗ “Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана”

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Колос І.В.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Проблематика управління витратами бізнес-організації залишається у дискусійному полі на постійній основі серед науковців і практиків з орієнтацією на різновекторність результатів напружень. В умовах сьогодення посилюється актуальність обґрунтованого вибору, запровадження та використання прогресивного інструментарію управління витратами, фокусування якого спрямовано на забезпечення ефективності й конкурентоспроможності бізнес-організації у стратегічній перспективі.

Мета дослідження полягає в систематизації й розвитку теоретико-методичних положень управління витратами сучасної бізнес-організації.

За результатами огляду оприлюднених праць встановлено відсутність єдиного підходу до виділення конкретного переліку методів управління витратами, що є рекомендованими для використання бізнес-організаціями певних видів економічної діяльності або врахування окремого аспекту їх функціонування.

Опрацювання наукових, науково-методичних і спеціальних прикладних видань щодо вітчизняного і зарубіжного досвіду з окресленої проблематики дозволило встановити (1) визначальні характеристики процесу управління витратами: складність, багатоаспектність, динамічність [1, с. 57]; (2) принципи управління витратами [2, с. 60-61]; (3) умови і чинники та алгоритм вибору методів управління витратами [3, с. 143-151]; (4) поширення у вітчизняній практиці традиційних зарубіжних методів директ-костинг, стандарт-костинг, абсорпшен-костинг; (5) зацікавленість і активне застосування сучасних методів, зокрема: калькулювання на основі діяльності (ABC, Activity Based Costing) і руху продукту (PFC, Product Flow Cost), управління витратами на основі беззбитковості (CVP-аналіз, Cost-Volume-Profit Relationships), калькулювання життєвого циклу (метод LCC, Life Cycle Costing) і споживчої вартості (VCC-аналіз, Value Consumer Costing), калькулювання «точно в строк» (JIT, just-in-time), таргет-костинг, кайзен-костинг, кост-кілінг, бенчмаркінг.

Одним з ключових і найбільш дискусійних моментів є можливість вибору конкретного дієвого методу або упорядкованої інтегрованої сукупності методів управління витратами з подальшим практичним запровадженням. Активне використання передбачає виважено обґрунтоване застосування способів і прийомів для:

- (1) отримання інформації про перелік витрат (в різних розрізах групування й систематизації);
- (2) вивчення структури витрат за виокремленими групами і їх поведінки в динаміці;
- (3) розроблення норм і нормативів витрат з урахуванням виокремлених груп і подальшим ухваленням як внутрішніх стандартів;

- (4) планування суми собівартості і суми загальних витрат з подальшою деталізацією за пріоритетними ознаками (зокрема, період, місце виникнення, відповідальна особа, напрям діяльності);
- (5) контролювання рівня сум собівартості і загальних витрат та окремих складників з фокусуванням на відхиленнях від встановлених норм / запланованих значень;
- (6) встановлення можливих резервів зменшення окремих видів / елементів витрат;
- (7) оптимізування суми собівартості і суми загальних витрат.

Вибір окремого методу управління витратами дозволяє здійснювати ефективне управління з орієнтацією на конкретний аспект, що визначається сферою застосування з виокремленням найсуттєвіших переваг і обмежень / недоліків.

Для забезпечення ефективності управління витратами доречним є використання декількох методів управління витратами одночасно, що посилить синергію кожного з них. Слушною є позиція [2, с. 62] про спільне використання методів: (1) директ-костинг + стандарт-костинг, що фокусовано на порівнянні фактичних змінних витрат з нормативними через стандартизацію їх величини і відхилень; (2) таргет-костинг + кайзен-костинг, що спрямовано на постійне зменшення суми собівартості і суми загальних витрат й утримання на досягнутому цільовому рівні на етапі проектування нового виробу й етапі вироблення виробу. Для зменшення суми витрат через виявлення надлишкового використання ресурсів в межах стадій життєвого циклу окремого виробу доречним є поєднання методу LCC з калькулюванням на основі діяльності (ABC).

Заслуговує на підтримання [3, с. 147-150] обґрунтування комбінаторності пріоритетних методів управління витратами з позиції доцільності застосування для: (1) досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства; (2) реалізації стратегії підприємства; (3) досягнення цілей управління витратами; (4) узгодженості місця управління витратами в загальній системі управління підприємством; (5) врахування впливу умовно-постійних чинників; (6) врахування впливу умовно-змінних чинників. Так, для досягнення стратегічної мети «Вихід на нові ринки» пріоритетними для активного використання є такі методи: CVP-аналіз, метод LCC, VCC-аналіз, бенчмаркінг витрат. При необхідності досягнення цілі управління витратами «Зменшення суми витрат» пріоритетним у запровадженні стають методи: кост-кілінг, CVP-аналіз, калькулювання на основі діяльності (ABC).

Як наслідок, ухвалення зважених управлінських рішень щодо застосування окремого чи декількох методів управління витратами. Заслуговує на увагу менеджменту бізнес-організацій позиція вітчизняних науковців [2, с. 62] про необхідність індивідуального підходу у виборі методу управління витратами.

За результатами виконаного дослідження можна сформулювати такі основні висновки: обґрунтовано доцільність обрання прийнятного методу управління витратами з урахуванням потреб керівництва для розроблення управлінських рішень; доречними критеріями відбору можуть бути специфіка функціонування бізнес-організації й унікальність технології виробництва продукції / надання послуг / виконання робіт, максимальне використання закладених переваг і одночасне нівелювання обмежень. Це сприятиме достовірно-реалістичному представленню інформації про суму загальних витрат і можливі відхилення (економія чи перевитрати) з орієнтацією на формування заходів для забезпечення стратегічного рівня рентабельності.

Література:

1. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4 (70). С. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-9>
2. Паска І.М., Понедільчук Т.В., Заболотний В.С. Ефективність використання сучасних методів управління витратами на підприємствах. Scientific Vector of the Balkans. 2021. Vol. 5. № 1(11). Р. 59-63. DOI: 10.34671/SCH.SVB.2021.0501.0010
3. Погорелов Ю.С. Предпочтение в выборе методов управления затратами. Управление проектами та розвиток виробництва. 2005. № 2. С. 142-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2005_2_22 (Дата звернення: 31.05.2022).

Лебідь І.В.

“Менеджмент бізнес-організацій”, 4 курс

ДВНЗ “Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана”

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Голіонко Н.Г.

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Ситуація з коронавірусною інфекцією поставила підприємства в умови, коли існує потреба не лише забезпечення благополуччя працівників, а й трансформації робочих процесів. Багато бізнес-організацій визнали важливість заходів щодо організації віддаленої роботи під час планування робочих процесів. Відповідно, процеси формування стратегії управління персоналом також зазнали суттєвих змін. В даному дослідженні ми проаналізуємо на прикладі підприємства «Сільпо», яким чином в умовах коронакризи змінилась подібна стратегія, та як кадрова політика компанії адаптувалась до таких змін. Але спочатку слід коротко відзначити теоретичні засади.

Стратегія управління персоналом це розроблений керівництвом організації, один з пріоритетних напрямів дій, який необхідний для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

У 2020 р. в умовах епідемії COVID-19 організації були змушені перейти на нові методи роботи, вибудовуючи свою діяльність з урахуванням впливу коронавірусної інфекції. Під час пандемії COVID-19 багато підприємств та організацій змушені закриватися чи скорочувати персонал. У зв'язку з цим зараз цінується сама наявність роботи, а роботодавець постає як гарант цієї стабільності та наявності робочого місця.

Нестабільність епідеміологічної ситуації та загалом, тренд на цифровізацію економіки, свідчать про те, що кількість працівників «на віддаленні», позаштатних співробітників, працівників на частковій зайнятості буде лише збільшуватися. Організація, що ставить за мету процвітання, готова сприймати будь-яку нову реальність і використовувати цю ситуацію для переосмислення норм та оцінок із застосуванням недоступних раніше методів. Таким чином, COVID-19 спровокував величезну кількість викликів. Це вимагає нових рішень,

пов'язаних з адаптацією моделей управління персоналом, реалізованих кожною організацією як державної, так і комерційної компаніїю.

Адаптація персоналу – одна з ключових складових системи керування персоналом. Адаптація спрямована на скорочення тимчасових та фінансових витрат, швидке освоєння на робочому місці та початок самостійної роботи з максимальною віддачею. Таким чином, процес адаптації носить взаємовигідний характер і є необхідним як новому співробітнику, так і його керівництву.

Торгівельна мережа «Сільпо-Фуд» належить до корпорації FOZZY GROUP. Компанія надає послуги оптової, роздрібною торгівлі та торгівля напоями, а також діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Гіпермаркети Сільпо розташовані у великих містах України: Київ, Одеса, Рівне, Харків, Кременчук, Дніпро та інших. Асортимент гіпермаркетів включає більше 51 тисячі позицій товарів, серед яких присутні товари власних ТМ: Премія, Extra, Piki Tiki. Мережа Сільпо містить концептуальних 69 супермаркетів та 4 делікатес-маркети. Всього станом на кінець 2020 року працює 276 магазинів. Станом на 31.12.2020 року на підприємстві

працювало 39434 співробітників. Діюча стратегія управління персоналом компанії полягає у залученні та закріпленні кадрів, стабілізації персоналу. Основний акцент - на внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, адаптацію персоналу, посилення соціальних гарантій.

Управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить відділ по роботі з персоналом, а затверджує стратегію генеральний директор компанії. Головна мета адаптації персоналу спрямована на підвищення ефективності діяльності та залучення персоналу до реалізації корпоративних завдань ТОВ «Сільпо-Фуд» та підвищення продуктивності праці.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що певні категорії співробітників складно проходять період адаптації на підприємстві частково через брак цифрових компетенцій, а саме дані компетенції зазначені у анкетах опитаними працівниками як ключові в їх роботі, але більшість співробітників - 64,35% не володіють ними на достатньому рівні.

Шляхами адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії є актуальні рішення щодо набору, розвитку, управління та навчання власних працівників. Одним з методів навчання, у тому числі роботі в умовах цифровізації (робота в додатках, програмах) є гейміфікація. Гейміфікацію визначають як використання підходів, характерних для комп'ютерних ігор, ігрового мислення в неігровому забезпеченні для залучення користувачів та підвищення їхньої залученості, інтересу до вирішення прикладних завдань.

З метою адаптації персоналу компанії рекомендовано ухвалити рішення щодо використання гейміфікації як сучасного методу навчання. Доступність, зручність, психологічний комфорт - це ключові фактори при такому виборі. Наразі велика увага приділяється розробці та проведенню вебінарів, веб-конференцій, онлайн-квестів, ділових, рольових ігор лише в онлайн-режимі. Крім того, у зв'язку з пандемією дистанційна освіта стає все більш актуальною. Інформація, подана в ігровому форматі, тільки підвищить мотивованість персоналу, збільшить залучення співробітників та швидкість засвоєння інформації завдяки візуалізації матеріалу.

Цільовою аудиторією такого проекту навчання засобами гейміфікації у компанії «Сільпо» стануть нові працівники організації та торговельний персонал магазинів.

Формами підготовки в системі навчання співробітників департаменту продажів є такі:

1. Курси з продажів та технології спілкування з покупцями за допомогою гейміфікації. Він складається з інтерактивної аудіопрезентації, відео з описом робочої ситуації та заключних завдань у формі імітаційної гри для запису навчального матеріалу. Наприкінці навчання кожен учасник отримує очки, оскільки це гра, вони заробляють ними HP (Hit Points).
2. Вебінар «Підвищення ефективності продажів». На вебінарі розбираються помилки та обговорюються нові ідеї. Тренер відповідає на запитання учасників та підбиває проміжні підсумки роботи студентів, перевіряє їх здатність застосовувати отримані знання на практиці.
3. Навчально-методична література, що рекомендується. Бізнес-тренери та фахівці з бізнес-обслуговування готують список літератури для вивчення ринку, технологій продажу та етики ділових відносин.

Очікуваний результат від запровадження проекту гейміфікації:

- підвищення продуктивності праці персоналу взагалі та серед нових працівників;
- скорочення термінів навчання нових працівників;
- визначення напрямку розвитку кожного співробітника та всієї команди, пропозиції щодо розвитку в цьому напрямку;
- надання зворотного зв'язку за результатами роботи;
- підвищення значущості роботи кожного співробітника;
- зміна професійного мислення співробітників тощо.

Таким чином, як елемент удосконалення системи адаптації персоналу пропонується створення інтерактивного курсу. Також пропонуємо запровадити застосунок з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги у вигляді відповідей на запитання співробітників щодо їх робочого процесу. Використання такого застосунку дозволить зекономити час менеджерів середньої ланки, яким потрібно не тільки виконувати свої обов'язки, а й відповідати на запитання стажерів та основного персоналу, в ситуації, коли вони не можуть вирішити питання самостійно.

Запропоновані інноваційний метод гейміфікації в сукупності з іншими традиційними підходами до адаптації персоналу організації сприятимуть кращому входженню в колектив компанії для нових працівників, та зростанню компетенцій всіх працівників ТОВ «Сільпо» на основі використання системи адаптаційних заходів у складних умовах пандемії.

Література:

1. Корейба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 82–83.
2. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. №39. 2020. С.165-170.

НЕОБХІДНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ: ОСНОВНІ ПРИЧИНИ

Гендерна рівність є не лише основним правом людини, але й необхідною основою для мирного, процвітаючого та сталого світу.

Протягом останніх десятиліть був досягнутий прогрес: більше дівчат ходять до школи, менше дівчат змушені вступати в ранні шлюби, більше жінок працюють у парламенті та на керівних посадах, а закони реформуються для просування гендерної рівності. [1]

Гендерна нерівність в організаціях є складним явищем, яке можна побачити в організаційних структурах, процесах і практиках. Для жінок деякі з найшкідливіших гендерних нерівностей впроваджуються в практику управління людськими ресурсами. Це пов'язано з тим, що кадрові практики (тобто політика, прийняття рішень та їх запровадження) впливають на найм, навчання, оплату та просування жінок.

ЮНФПА заявив, що «незважаючи на багато міжнародних угод, які підтверджують права людини, жінки все ще набагато частіше, ніж чоловіки, є бідними та неписьменними. Вони мають менший доступ до власності, кредитів, навчання та роботи. Частково це пов'язано з архаїчними стереотипами щодо жінок називають народжувачами дітей і домогосподарками, а не годувальниками сім'ї. Вони набагато рідше, ніж чоловіки, будуть політично активними і набагато частіше стають жертвами домашнього насильства» .

Гендерна дискримінація часто призводить до того, що жінки отримують роботу з низькою заробітною платою та непропорційно страждають від бідності, дискримінації та експлуатації. [2, с. 90]

Гендерні упередження також існують у наданні продуктів і послуг. [3, с. 12] Термін «Жіночий податок», також відомий як «Рожевий податок», відноситься до гендерно обумовленого ціноутворення, за якого продукти або послуги, що продаються жінкам, є дорожчими, ніж аналогічні продукти, що продаються чоловікам. Цінова дискримінація на основі статі означає, що компанії продають майже ідентичні одиниці одного і того ж продукту чи послуги для жінок і чоловіків за порівняно різними цінами, що визначаються цільовим ринком. Дослідження показали, що жінки платять приблизно на 900 доларів на рік більше, ніж чоловіки, через дискримінаційне ціноутворення, обумовлене гендерною ознакою. Хоча «рожевий податок» на різні товари та послуги не є однорідним, загалом жінки платять більше за товари, які є візуальним доказом образу жіночого тіла.

Гендерний розрив у заробітній платі є феноменом гендерних упереджень. Це означає, що жінки виконують ту саму роботу або працюють зі своїми колегами-чоловіками, але вони не можуть отримувати таку саму зарплату чи можливість на робочій силі. [4, с. 78] Згідно з даними Європейського дослідження якості життя та Європейського дослідження умов праці, жінки в Європейському Союзі працюють більше годин, але за меншу платню. Дорослі чоловіки (включаючи пенсіонерів) працюють в середньому 23 години на тиждень, а жінки – 15 годин. За нинішніми темпами знадобиться близько століття, щоб закрити глобальний розрив в оплаті праці.

Гендерна статистика ООН показує, що в багатьох країнах жінки недостатньо представлені на вищих державних посадах.

10 причин, чому важливо забезпечувати гендерну рівність:

1. Це рятує життя. Через брак повноважень та ресурсів у багатьох місцях жінки та дівчата стикаються з небезпекою для життя. Природні катаклізми є одним із прикладів. На Всесвітній конференції зі зменшення катастроф 2005 року експерти обговорювали, як гендерна нерівність відіграє роль у смертності та травмах. Інші дані показують, що зміна клімату, яка робить стихійні лиха більш небезпечними, ставить жінок і дівчат у ще більш уразливе становище. Внесення гендерної точки зору в обговорення дозволяє жінкам відігравати більшу роль у власному захисті. [5, с. 56]

2. Це призводить до покращення охорони здоров'я. Дослідження показують, що загалом жінки отримують гіршу медичну допомогу, ніж чоловіки. Для цього є багато причин, зокрема відсутність освіти та низькі доходи. Сексизм у середовищі медичних досліджень також призводить до гіршого догляду.

3. Це допомагає бізнесу. Коли жінки отримують таку саму освіту та можливості працевлаштування, що й чоловіки, вони можуть покращити будь-яку організацію, до якої приєднуються. Дослідження показують, що різноманітність усіх типів (стать, раса, сексуальна ідентичність тощо) підвищує продуктивність та інноваційність організації. В одному дослідженні 2016 року з Каліфорнійського університету розглядалися великі компанії в штаті, де деякі жінки займали найвищі керівні посади. Вони працювали краще, ніж компанії, на вершині яких були переважно чоловіки.

4. Це добре для економіки. Дослідження показують, що збільшення участі жінок в економіці корисно для економіки. У країнах ОЕСР, якщо рівень зайнятості жінок підвищити до рівня Швеції, це призведе до зростання ВВП на суму 6 трильйонів доларів. Гендерні розриви в оплаті праці в кінцевому підсумку коштують економіці. [6, с. 34]

5. Діти здоровіші. Коли жінки роблять власний репродуктивний вибір, вони краще піклуються про своїх дітей. Маючи рівні доходу з чоловіками, матері можуть запропонувати своїм дітям освіту, охорону здоров'я та більш здорову їжу. Дослідження також показують, що зниження дитячої смертності пов'язане з вищим рівнем освіти матерів. Діти, які виховуються в середовищі гендерної рівності, будуть працювати краще, ніж діти, які виховуються в умовах нерівності.

6. Це сприяє кращому правовому захисту. Згідно із законом, жінки погано захищені від домашнього сексуального та економічного насильства. Обидва ці види насильства впливають на безпеку та свободу жінки. Розширення законних прав жінок забезпечує їм безпеку та можливість будувати продуктивне щасливе життя.

7. Це веде до кращої расової рівності. Рівність статей і расова рівність тісно пов'язані. У таких питаннях, як гендерний розрив в оплаті праці, раса відіграє велику роль. Білі та азійські жінки заробляють більше, ніж темношкірі, латиноамериканки та місцеві жінки. У Сполучених Штатах чорношкірі жінки стикаються з більшим ризиком смерті від причин, пов'язаних з вагітністю. Коли гендерна рівність розглядає расу як фактор, це одночасно покращує расову рівність.

8. Це зменшує бідність. Гендерна нерівність тримає жінок та їхні сім'ї в пастці бідності. Коли жінки отримують кращу освіту, медичне обслуговування та можливості працевлаштування,

це веде до їхнього процвітання. Інвестування в гендерну рівність є стійким, високоефективним способом скорочення бідності.

9. Це зменшує торгівлю людьми. Хоча чоловіки також є жертвами торгівлі людьми, жінки та дівчата становлять більшість. Вони більш вразливі, і торговці бачать у них легку мішень. Маючи кращу освіту та можливості роботи, жінки та дівчата не так часто потрапляють у ситуації торгівлі людьми. Гендерна рівність також може допомогти зміцнити країну, зменшуючи бідність і нестабільність які сприяють торгівлі людьми.

10. Це може привести до миру [7, с. 30]. Дослідження показують, що гендерна рівність пов'язана з миром навіть більше, ніж ВВП країни чи рівень демократії. Держави з кращою гендерною рівністю рідше використовують військову силу. Коли країна вирішує проблеми у таких основних сферах гендерної нерівності, як освіта та зайнятість, вона сприяє миру.

Розвинені країни та їх лідери розуміють, наскільки важлива гендерна різноманітність, і використовують її, щоб підтримувати зростання, а не обмежувати його. Це шлях для всього людства для подальшого гармонійного розвитку та процвітання.

Література:

1. МОЗ України. План заходів щодо виконання Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року. № 121. Взято з: <http://mozdocs.kiev.ua/>. (2007).
2. Блаженний Августин. (2018). Твори. (Т. 1-4). Київ: УЦИММПрес.
3. Зборовська Н. В., М. Ільницька. (2019) Феміністичні роздуми : на карнавалі мертвих поцілунків. Львів: Літопис.
4. Еріх-Хефелі Верена. Э. Шоре, К. Хайдер (2019) Про питання становлення концепції жіночності в буржуазному суспільстві XVIII століття: психоісторична залежність героїні Ж.-Ж.Руссо Софі. Москва: Статъ. Гендер. Культура.
5. Okin S.M. Women in Western Political Thought. Nj.: Princeton UniversityPress, 1999.
6. Павличко С. (2019). Фемінізм. Київ.: Основи.
7. Мастерс У.Г. (2018). Основи сексології (Human Sexuality): Світ

Ищенко А. В.

“ Менеджмент бізнес-організацій ”, 2 курс

ДВНЗ “Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана”

Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри менеджменту Батенко Л.П.

НАПРЯМИ УСУНЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Гендерна рівність – це правове становище, гарантування будь-яким особам, незалежно від статі, можливості однакової реалізації своїх прав, бажань та задумів, вона зачіпає всіх –

жінок, чоловіків, трансгендерних та різнорідних людей, дітей та сімей, впливає на людей різного віку та походження.

Гендерна нерівність на робочому місці має багато форм — нерівна оплата та нерівність у просуванні по службі, випадки сексуальних домагань та расизм. Часто це проявляється більш непомітними способами, як-от менше можливостей для жінок-матерів і вища частота вигорання у жінок [1].

Гендерний розрив у оплаті праці — це явище, при якому жінкам на ринку праці платять менше, ніж чоловікам на однакових посадах та за однакову роботу. За даними Держстату України у першому кварталі 2021 року гендерний розрив в оплаті праці складав 17,8%, а в другому кварталі він досяг найнижчого рівня за всю історію нашої держави — 17,4%. Ці дані — рекордно низькі для України. Проте за останніми дослідженнями, в третьому кварталі 2021 року розрив знову збільшився до 20,7% [2]. Найбільший розрив наразі спостерігається в авіаційному транспорті, поштовій, кур'єрській, фінансовій та страховій сферах. Найнижчий — в освіті, операціях з нерухомістю та будівництві.

Бар'єри для просування. На сьогоднішній день, на кожні 100 чоловіків, які підвищуються до менеджерів, підвищується лише 86 жінок [3]. Ця проблема посилюється на вищих рівнях керівництва: менше жінок-менеджерів означає, що менше кандидатів на підвищення до керівників відділів, директорів та посад керівників. Крім того, менеджери часто визначають кандидатів для працевлаштування, покладаючись на свої особисті джерела отримання рекомендацій, що ще більше посилює дисбаланс у представництві.

Упередженість до матерів. Матері та жінки дітородного віку рідше отримують зворотний дзвінок від менеджерів з найму, навіть якщо їх резюме ідентичні резюме чоловіків-претендентів. Це вказує на гендерні упередження, а помилковий висновок полягає в тому, що їхня відданість сім'ї та догляду за дітьми робить їх не здатними працювати довго, особливо на високопоставлених посадах.

Більше вигорання у жінок. Дослідження показують, що більше жінок, ніж чоловіків, особливо на вищих посадах, вигоряють і мають справу з постійним стресом у робочому середовищі. Це робить жінок більш схильними до різного роду «пристосувань», наприклад, неповні робочі дні, які ще більше руйнують їхню кар'єру та сприяють гендерній нерівності.

Досвід расизму. У порівнянні з білими жінками, кольорові жінки стикаються з більш високим рівнем неповаги та «інших» мікроагресій, наприклад, коли їх допитують або переривають. У кольорових жінок також немає активних союзників на роботі. Білі працівники вважають себе союзниками кольорових жінок, але менше половини насправді вживають навіть елементарних заходів для допомоги їм.

Випадки сексуальних домагань. Тридцять п'ять відсотків жінок у США зазнають сексуальних домагань у певний момент своєї кар'єри [4]. Найпоширенішим видом сексуальних домагань є дискримінація «ворожого робочого середовища», зокрема: незаконні або неналежні дотики; небажані сексуальні передумови; коментарі або жарти сексуального характеру; блокування або перехоплення рухів; невідповідні коментарі про стать.

Жінки на керівних посадах. На 2017-2020 рр., частка жінок-керівників в Україні становить 41% [5], у США станом на 2021 р. — 24%. Явний лідер серед 27 держав Євросоюзу — Східна Європа: у Румунії та Естонії — 32%, у Литві та Болгарії — 30%, у Латвії — 29% [6]. У списку нинішніх постійних представників ООН при 192 представниках лише 32 жінки, що становить лише 16,67%.

За даними Євростату, у 2020 р. жінки займали 33% місць у національних парламентах ЄС та 33% були членами уряду. Говорячи про Україну, на 2016 р. ми мали 12,5% жінок-депутатів парламенту та місцевих представницьких органів, а у США на 2018 р. – 22,5% депутатів жінок у новій палаті представників парламенту [7].

Розглядаючи напрями урегулювання питання гендерної рівності в різних країнах, можна виділити наступні:

- 3 6 січня 2018 року у Німеччині діє закон, що дозволяє працівникам відносно великих компаній знати заробітну платню колеги протилежної статі на зіставній посаді. Середня оплата заснована на оплаті щонайменше шести колег протилежної статі.
- З 2018 р. у Ісландії діє закон, який зобов'язує роботодавців виплачувати однакову зарплату жінкам і чоловікам.
- Швеція надає 480 днів оплачуваної декретної відпустки як для матерів, так і для батьків, а сім'ї з двома батьками отримують повну оплату тільки в тому випадку, якщо кожен з батьків бере дев'яносто вихідних днів.
- Норвегія вимагає, щоб жінки становили як мінімум 40 % в Раді директорів публічних компаній.
- 2016 р. у Марокко прийнятий закон про наявність належних трудових договорів для робітників, що працюють з дому [8].

Гендерно-нейтральний набір як напрям усунення гендерної нерівності. Гендерно-нейтральний набір – практика відмови від статі претендентів при наймі персоналу, головний спосіб усунення гендерної нерівності в організації. Посібник з гендерно-нейтрального найму визначає низку методів, які можна практично застосовувати задля забезпечення гендерно-нейтрального найму в організаціях, а саме: гнучкий графік роботи, що може включати роботу з дому, або іншого місця, зміну часу початку або закінчення роботи, гнучкі моделі праці; оплачувану декретну відпустку; дні на зв'язку, тобто підтримка зв'язку з офісом навіть вдома; та пенсію після вислуги років.

Інструментами по скороченню розриву оплати праці можуть бути: прозорість її оплати; однаковий рівень винагородження за роботу, виконувану як жінками, так і чоловіками; а також запуск інтернет-сайтів щодо висвітлення проблем гендерної рівності, окремих питань рівної оплати праці, а також інструментів її забезпечення.

Утвердження гендерної рівності в організаціях в Україні. За ініціативи Першої леді України Олени Зеленської, у 2020 році Україна приєдналася до міжнародної ініціативи, метою якої є скорочення гендерного розриву в оплаті праці з утвердження гендерної рівності – «Партнерства Біарріц» [9]. Зокрема, для досягнення головної мети – рівної оплати праці жінок і чоловіків за працю рівної цінності – мінекономіки пропонує наступні заходи [9]:

- прозорість інформації щодо оплати праці;
- методика гендерно-нейтрального найму;
- консультації з роботодавцями щодо забезпечення рівного винагородження;
- розробка і впровадження методики оцінювання та публікація рейтингу компаній, які забезпечують рівну оплату праці жінок і чоловіків за працю рівної цінності.

Отже, метою гендерної рівності на робочому місці є досягнення загалом рівних можливостей і результатів для жінок і чоловіків. Вона буде досягнута тоді, коли люди зможуть отримувати доступ і користуватися рівними винагородами, ресурсами та можливостями незалежно від статі.

Незважаючи на те, що жінки збільшують свою присутність на більш високооплачуваних посадах (таких як професійні на управлінські), на яких традиційно домінують чоловіки, вони, в цілому, частіше перебувають на низькооплачуваних посадах порівняно з їх долею у робочій силі.

Література:

1. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/269.pdf>
2. Державна служба статистики України. Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 році.
3. Global Gender Gap Report 2021, March 2021, 5 с.
4. <https://www.betterup.com/blog/gender-inequality-in-the-work-place>
5. <https://suspilne.media/120141-zinki-zajmavut-41-kerivnih-posad-v-ukraini/>
6. <https://www.dw.com/ru/zhenskaja-dolja-kto-rukovodit-firmami-v-germanii/a-55438920>
7. <https://www.bbc.com/russian/features-46149687>
8. <https://www.aclu.org/blog/womens-rights/12-things-other-countries-have-done-promote-gender-equity>
9. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4190>

Мохір А.А.

*“Менеджмент бізнес-організацій”, 4 курс
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”*

*Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Сагайдак М.П.*

ЗМІСТОВНО-СУТНІСНЕ РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ» У НОВІЙ РЕАЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Спілкування було, є і залишається надважливим процесом в забезпеченні життєдіяльності не лише людей, а й бізнес-організацій. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «комунікація».

Аналіз різних літературних джерел, дозволив нам визначити, на нашу думку, найбільш змістовне розуміння, згідно якого комунікація (від лат. Communicatio - спілкування, повідомлення) – це спілкування, обмін думками та інформацією у формі мовних або письмових сигналів, процес передачі інформації від людини до людини [4]. В більш широкому розумінні - передача інформації від відправника до отримувача через будь-який

носій називається комунікацією. Спілкування дозволяє нам дізнатися, що відбувається навколо нас. Це допомагає нам ділитися своїми знаннями з іншими, а також отримувати користь з думок та ідей інших. В цьому аспекті комунікаційний процес – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої або між групами людей (групами та соціальними інституціями) за різними каналами і за допомогою різних комунікативних засобів [6].

Діджитал індустрія з кожним роком трансформується все більше, і більше, у зв'язку з постійною появою та розвитком нових технологій у світі. Звичайно, цифрові комунікації стали невід'ємною частиною життя кожної людини і бізнес-організації. Проте, слід зазначити, що спілкування в мережах не є єдиним призначенням такої всесвітньої розробки. Інтерактивна комунікація для бізнес-організацій, в першу чергу, дозволяє пришвидшити процеси взаємозв'язків зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Основна різниця між традиційними та цифровими каналами зв'язку полягає в можливості здійснювати двосторонню комунікацію завдяки цифровим технологіям [5]. При цьому, на офіційному веб-порталі парламенту України розміщено 297 документів, що місять в своєму змісті словосполучення «цифрові канали комунікації», які, у т.ч., розглядаються як один з найпотужніших та доступних для використання інструментів емоційного брендингу [5].

Цифрові комунікації в діяльності бізнес-організацій дозволяють безпосередньо звертатися до цільової аудиторії. Використовуючи їх, бізнес-організація з'являється прямо в пристроях з якими не розлучаються її потенційні та постійні клієнти. При чому зв'язок з клієнтом зберігається на всіх етапах – від першого знайомства з брендом до прийняття рішення щодо його придбання.

Отже, узагальнюючи різні підходи науковців, можна дійти висновку, що у широкому розумінні - цифрова комунікація включає в себе усі старання бізнес-організації в онлайн-комунікаціях. Більшість організацій сьогодні використовують широкий спектр онлайн-шляхів – від свого власного веб-сайту до мобільних автоматизованих чатів та блогів, для зв'язку з поточними та потенційними клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. В контексті цього, цифрова інформація стає ключовим і одним із надважливих ресурсів у забезпеченні діяльності сучасної бізнес-організації. На сучасному етапі розвитку, людство згенерувало величезні масиви цифрових даних, які допомагають компаніям вести бізнес, а з іншої сторони потребують місця в цифрових сховищах.

Процес комунікації починається у той момент, коли у відправника з'являється будь-яка думка чи необхідність здійснити комунікаційний процес з метою забезпечення діяльності бізнес-організації. Для того щоб ділитися своїми ідеями з іншими, думки мають бути перетворені у смислове повідомлення шляхом ретельного підбора слів. Також цей процес називають кодуванням. Цифровий зв'язок є одним з найбільш використовуваних

способів зв'язку у будь-якому випадку. Організації зазвичай покладаються на цей режим для усіх своїх ділових взаємодій. Цифровий зв'язок, наразі, особливо в умовах віддаленої/дистанційної роботи співробітників бізнес-організацій, є найшвидшим та найсприятливішим способом спілкування [2]. Інформація може дійти до отримувача за секунди. Людині, в будь-якій ролі, чи-то виконавця проєкту, чи-то співробітника, чи-то консультанта, більше не потрібно чекати особистої зустрічі з іншою людиною, щоб поділитися певною інформацією, документами чи світлинами.

Активне використання потенціалу інтернет-простору стає сильним вектором, для створення інтегрованих маркетингових комунікацій, що дозволяє бізнес-організації швидко вийти до аудиторії та ефективно взаємодіяти з цільовим ринком [3]. Інтернет – позитивно впливає на маркетингові комунікації та формує додаткові можливості для ефективної реалізації маркетингових програм на їх основі.

Вміст цифрової комунікації збільшується, розвивається та змінюється з часом. Споживачі нескінченно розвиваються та змінюються у зв'язку від їх взаємозв'язку з різними бізнес-організаціями, споживчого досвіду та змін у ринковому середовищі. Завдяки інформаційним технологіям, бізнес-організації можуть опрацьовувати дані, які вони збирають, а сучасні комунікаційні технології допомагають краще координувати дії.

Інформаційно-комунікаційні технології – це розрахункова та комунікаційна система, яку бізнес-організації можуть використовувати для обміну інформацією з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) [1]. Яскравими прикладами цих технологій є інтранет, екстранет, веб-сайти, мобільні додатки, веб-сайти електронної комерції, прикладне програмне забезпечення, сервери, хмарні технології, додатки для цифрового зв'язку та технології які полегшують роботу з дому.

Інформаційно-комунікаційні технології допомагають бізнес-організаціям працювати більш ефективно та швидко розвиватися, але нажаль є недоліки у цих технологіях.

До переваг інформаційно-комунікативних технологій можна віднести швидке спілкування, адже електронні листи відправляються швидко. Також, важливо зазначити, що робота з дому заощаджує кошти та час на переміщення до офісу, оренду офісу тощо. Також, ефективні інформаційно-комунікативні технології скорочують час, необхідний для виконання завдань [7]. Вагомим плюсом є також те, що особисті дані можуть бути більш захищені технологіями завдяки високому рівню шифрування інформації. Цей інструмент допомагає зберегти клієнтів від шахраїв та викрадачів даних.

Не дивлячись на те, що інформаційні технології забезпечують кращу безпеку, ніж традиційні способи зберігання/передачі інформації, вони все ще підвергаються зовнішнім атакам, таким як програмні віруси [7]. Також до недоліків інформаційних та комунікативних

технологій можна віднести те, що вони заміняють людський ресурс, мова йде про штучний інтелект та інтернет речей. Це робить багато робочих місць, які були раніше, просто непотрібними. Для багатьох бізнес-організацій введення та підтримка безпечного та зручного веб-сайту може коштувати дуже дорого. Крім того, постійна зміна правил та нормативно-правових документів, що регулюють цифрові комунікації, має завжди відслідковуватися. Також великим недоліком для деяких бізнес-організацій є те, що через постійну надомну роботу у працівників можуть виникнути проблеми з ментальним здоров'ям, адже кожній людині часом не вистачає людського офлайн-спілкування, взаємозв'язку та співпраці.

Література:

1. Journal of retailing, The future of digital communication research: Considering dynamics and multimodality, 2021. p. 45
2. Robertson J. What is digital employee experience?: Step Two Publishing, 2018
3. Вертайм К., Фенвик Я., Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, викиресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий, 2010, с. 384
4. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садох А.П., Основы міжкультурної комунікації: підручник для вузів. 2002. с. 33-34
5. Офіційний сайт Верховної ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Офіційний сайт Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації URL: <https://cip.gov.ua/ua>
7. Федюнин Д.В., Гончарова Н.Ю. Современные особенности построения цифровых коммуникаций и их эффективность. Практический маркетинг, 412. С. 28-34

Якушевський В.С.

“Менеджмент бізнес-організацій”, 4 курс

ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”

Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту

Сагайдак М.П.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ

Бізнес-організація, як і будь-який організм, підвладна трансформаціям під тиском зовнішніх факторів. Мова може йти про кризу, як певної галузі або загальносвітову, пандемію, що повністю руйнує цілі сегменти ринку, як було з ринком розваг під час пандемії коронавірусу, не можна не згадати і про воєнний стан, який наразі набуває затяжного характеру і класифікується як повномасштабне вторгнення країни-агресора, спричиняє повний колапс економіки, відтак не існує підприємств, установ та організацій, які змогли би пережити війну без значних втрат. Особливість таких подій полягає в тому, що їх переживають переважно ефективні бізнеси, ті, що були готові приймати важкі рішення, швидко адаптуватись та оперативно знаходити шляхи вирішення будь-яких проблем.

Будь-яка бізнес-організація прагне до прогнозованої результативності своєї діяльності, а досягти її можна тільки, побудувавши та налаштувавши ефективну систему управління: персоналом, ресурсами, витратами, соціальною відповідальністю тощо [5].

Аналіз літературних джерел дозволяє дійти висновку, що результативність (effectiveness) – це ступінь наближення організації до поставлених цілей (відсоток досягнення очікуваного результату), що напряму залежить від ступеня задоволення потреб споживача, тобто - «робити правильні речі». Відтак, ефективність (efficiency), доцільно розглядати як відношення результату до витрат (ресурсів), що знадобилися бізнес-організації для досягнення цілей, тобто якою ціною були досягнуті результати, тобто «робити речі правильно».

В цьому контексті доцільно сконцентрувати увагу на основних концепціях, що дозволяють організувати та управляти дійсно ефективною бізнес-організацією: Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC).

BPM – концепція, що передбачає цілісний підхід до прийняття рішень. Цілісність у прийнятті рішень є поширеною проблемою у багатьох бізнес-організаціях, що спричинена здебільшого неузгодженістю стратегії та поточних задач. Це може виникати через мінливість середовища, бізнес-організація, вирішуючи поточні проблеми, нехтує стратегією сталого розвитку, що в свою чергу викликає проблеми у довгостроковій перспективі [1]. Основними бізнес-процесами за концепції BPM є: бюджетування, планування та прогнозування; бізнес-моделювання; панель моніторингу; регулярна фінансова та управлінська звітність; корпоративне управління та внутрішній контроль; керування ризиками; бізнес та прогнозна аналітика.

Концепція Business Performance Management (BPM) покликана вирішити наступні проблеми:

1) неузгодженість стратегії та операційної діяльності – будь-яка організація має у структурі відділи, які часто втрачають спільний вектор розвитку, наприклад фінансовий відділ може бути ефективним як структурна одиниця, але через неузгодженість дій з іншими відділами втрачається ефект синергії і роботи на спільне благо. Підрозділ має свої інтереси, виконує завдання та закриває задачі, але неузгодженість не дозволяє цілком задовольнити потреби бізнес-організації. В цьому аспекті можна згадати відому байку про лебедя, рака і щуку, що хочуть бути ефективними, але діють в різних напрямках і не досягають глобальної мети;

2) локалізація оптимізації – в практичній діяльності бізнес-організацій можна виокремити проблему, коли оптимізація функцій певного підрозділу здійснюється за рахунок передачі певних функцій на інший підрозділ і це не є правильним. Оптимізація має бути локалізованою – здійснюватися в рамках відділу шляхом впровадження нових сценаріїв роботи, оптимізації або реінжинірингу бізнес-процесів тощо;

3) подолання бюрократизації процесів – швидкість вирішення операційних завдань дуже сильно впливає на ефективність та можливість бізнес-організації пристосовуватися до мінливих умов середовища. Це глобальна проблема, яка може звести нанівець всі інші позитивні фактори ефективності. Дана проблема вирішується децентралізацією процесу управління, не потрібно концентрувати та зводити вирішення всіх питань та проблем на керівнику відділу, у кожного менеджера має бути своя «зона» за яку він відповідає;

4) інформація, її якість та доступ до неї – для прийняття ефективних рішень потрібно володіти достовірною та актуальною інформацією та мати до неї оперативний доступ. Проблема часто виникає через відсутність або неякісно налаштовану систему єдиного інформаційного обміну.

Отже, концепція BPM передбачає прозорість інформації шляхом документування та каталогізації всіх видів управлінської інформації, включаючи неструктуровані дані. У результаті інформація стає доступною і може бути отримана із застосуванням стандартних процедур та з деталізацією, достатньою для прийняття рішень [4]. Для подолання проблеми невизначеності цілей – концепція BPM передбачає трансформацію стратегії в певні цілі, які є чітко сформульованими та досяжними. Дані цілі доносяться до відповідальних за них, які розробляють та контролюють їх досягнення.

З іншої сторони, концепція Balanced Scorecard (BSC) - це система стратегічного управління бізнес-організації на основі виміру й оцінювання її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові тощо) [2; 3; 6].

Концепція BSC дозволяє зробити швидке оцінювання або прослідкувати динаміку. Діяльність бізнес-організації дає змогу оцінити її результати в цифрах, а значить і сформувати BSC.

Збалансована система показників (BSC) допомагає менеджменту бізнес-організації дивитися на свій бізнес з чотирьох основних напрямків і відповідати на ряд важливих питань. По-перше, як бачать нас клієнти? По-друге, чи маємо ми потенціал для просування

вперед? По-третє, наскільки ми привабливі для акціонерів? І по-четверте, у чому полягає наша конкурентна перевага? (рис. 1).



Рис. 1 – Збалансована система показників (BSC) бізнес-організації

Функціональні можливості BSC-системи: формування збалансованої системи показників, аналіз перебігу досягнення цілей, візуалізація отриманих результатів. У результаті, побудова й використання картки показника системи BSC, діяльність бізнес-організації стане більше зрозумілою й структурованою, більше прозорою й керованою.

Таким чином, оперативність та гнучкість, на нашу думку, є найважливішими факторами ефективності під час інтенсивної дії середовища на будь-яку бізнес-організацію, саме вони дозволять максимально швидко сконцентруватися на вирішенні основних проблем, швидко здійснити обґрунтований реінжиніринг бізнес-процесів та дають можливість організації «вижити» або втратити мінімальну кількість позицій на ринку.

Література:

1. What are Business Performance Management processes? Wolterskluwer. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en/solutions/cch-tagetik/glossary/business-performance-manageme nt> (дата звернення: 22.05.2022).
2. Бугров Д. Метрика эффективности URL: www.vestnikmckinsey.ru. (дата звернення: 22.05.2022).
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.

4. Орликовський М.О., Трокоз Д.І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (дата звернення: 25.05.2022).

5. Щербина О.В. Менеджмент. Презентаційний курс: навчальний посібник. Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2011. 228 с.

6. Шайкан А.В., Сагайдак М.П., Іщенко М.І. ABC- та BSC-технології в забезпеченні стратегічного маркетингового управління промисловим підприємством. *Ефективна економіка*, 2013. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2156>