

I, по-третє, самостійне навчання. Тренінги, курси, спеціально розроблені програми - все це вимагає часових і матеріальних витрат, але швидко окупиться. Це стосується, як навчання молодих фахівців і плекання кадрів "під себе", так і підвищення рівня кваліфікації або перекваліфікації співробітників [3].

На тлі ситуації, що склалася з дефіцитом кадрів, можуть постраждати підприємства і, як наслідок, економіка країни в цілому. В таких умовах стабільно розвиватися буде той бізнес, який зуміє вчасно адаптуватися під ринок, а також виявить гнучкість і винахідливість у підходах до пошуку кадрів.

1. Харламов П. *Управління та фахівці - на вхід* / Павло Харламов. // *Гроші*. – 2018. – №13. – С. 31–35.

2. Григоренко Ю. *Ринок праці в 2018 році [Електронний ресурс]* / Юрій Григоренко. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.112.ua/statji/rynok-pratsi-v-2018-rotsi-ukraintsi-khochut-otrymuvaty-bilshe-nizh-mozhut-daty-robotodavtsi-431936.html?fbclid=IwAR0d7zayKHZf3bMIEM3WGebG akE8z0aOGSEFS7DL5qPKUKdtqvWzPCfkO4>.

3. Сироватко І. *Як роботодавцям втлумачити кадровий голод [Електронний ресурс]* / Ігор Сироватко. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://biz.nv.ua/ukr/experts/ihor-sirovatko/jak-robotodavtsjam-vtamuvati-kadrovij-holod-2477039.html?fbclid=IwAR2Ovydt1hdlJBF3OdW11L2tfrTUibX2OV_UCVovbIHYPPItNp9GX9AvK0.

А. Слободюк

Науковий керівник – к.е.н., доц. І.Я. Кулиняк

МАЛЕ ТА СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Втрата позицій деякими великими підприємствами і відносно більш висока стійкість малого та середнього підприємництва (далі – МСП) в кризових умовах призвели до зростання частки МСП в Україні. В Україні на сектор МСП припадає 79,1% всіх зайнятих працівників і 59% доданої вартості, що є більш високими показниками, ніж у Польщі і Німеччині.

За підсумками рейтингу «Регіонального індексу ділового клімату», який є частиною "Щорічної оцінки ділового клімату", який ІЕД підготував у 2016 та 2017 роках, Львівська область посіла 2 місце з високими довгостроковими очікуваннями. Зрозумілим є те, що Львівщина є дуже хорошим місцем саме для розвитку малого та середнього бізнесу [1].

Нажаль, як і в будь-якій сфері життя, на шляху розвитку малого та середнього підприємництва Львівщини є чимало проблем.

Всі існуючі на сьогодні дослідження умов ведення бізнесу в Україні показують, що податкове навантаження є значною перешкодою для розвитку підприємств. Так, згідно з щорічною оцінкою ділового клімату в 2016 році, в рамках програми «Лідерство в економічному врядуванні» 35% підприємців оцінили високі ставки податків як негативний фактор, що впливає на діяльність МСП, та 27% визнали обтяжливим податкове адміністрування. Факторами, що негативно впливають на якість податкового законодавства є: постійні зміни; протиріччя та неоднозначні положення; численні роз'яснення, що суперечать одне одному; складність; об'єм документів [2].

Незважаючи на певний прогрес реформ у сфері дерегуляції, сьогодні значна кількість перешкод, які стримують розвиток МСП у регіоні, досі пов'язана з недосконалістю регуляторного середовища, яке формується в результаті прийняття й реалізації відповідних рішень органів державної влади на різних рівнях. Майже третина опитаних представників МСП вважає, що високий регуляторний тиск є однією з основних перешкод для розвитку бізнесу.

Водночас, станом на сьогодні суб'єкти МСП регіону мають проблеми з доступом до фінансових, трудових, природних та інших ресурсів. На цей час можливості для фінансування розвитку суб'єктів МСП за рахунок власних коштів є досить обмеженими. Відтак, постає питання доступу до зовнішніх фінансових.

Також перешкодами для ведення бізнесу на Львівщині є: надмірна кількість перевірок суб'єктів господарської діяльності з боку контролюючих органів (на Львівщині високий регуляторний тиск перешкодою вважає близько 20 % підприємств); високий рівень коруптованості адміністративних органів влади, що впливають на господарську діяльність підприємств та лобювання чиновниками інтересів окремих підприємств, що порушує принципи справедливого ведення бізнесу [2].

Нещодавно Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року. Розвиток та розширення сектору малого й середнього підприємництва задекларовано одним із пріоритетів державної економічної політики в Україні. Для ефективного розвитку МСП у Львівській області необхідно вжити таких заходів: удосконалення системи інформування громадян про хід підготовки регуляторних актів; спрощення податкового адміністрування та полегшення доступу до законодавчої інформації щодо ведення бізнесу через створення єдиного інформаційного ресурсу; підвищувати ефективність діалогу бізнесу та влади; створення нових об'єктів інноваційної інфраструктури, спрямованих на розвиток та підтримку інноваційної діяльності МСП; проведення семінарів для обміну досвідом щодо розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури за участю представників Львівської області та інших регіонів України та залученням іноземних експертів; створення спеціальних фондів, які надаватимуть фінансову підтримку підприємцям шляхом компенсації відсотків за кредитами; залучення молоді до підприємницької діяльності тощо.

1. *Щорічна оцінка ділового клімату 2016: Національний та регіональний виміри* // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. – 2017. – URL: http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=5789.

2. Бураков-ський І.В. Консультативна робота: Офіційна статистика МСП в Україні: аналіз та пропозиції щодо вдосконалення / І. В. Бураковський, В.Б. Кравчук, Є.Б. Ангел // Київ. – 2017. – URL: www.ier.com.ua/files//Projects/2015/LEV/pp_SME_statistics_2017.pdf.

А.В. Сороката

Науковий керівник – к.е.н., ст. викл. М.Я. Гвоздь

ФОРМУВАННЯ ІДЕАЛЬНОГО ПОРТФЕЛЮ ПРИНЦИПІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Результативність управління сучасною організацією значною мірою залежить від принципів менеджменту, які використовує керівна ланка. Важливим аспектом їх ефективності є постійне удосконалення, адже умови сьогодення вимагають сучасних прийомів управління. Проте, доволі часто вітчизняні підприємства нехтують даним правилом і діють застарілими методами, які були ефективними ще у радянські часи. У цьому полягає актуальність формування ідеального портфелю принципів сучасного менеджменту на основі порівняльного аналізу прийомів, які використовувалися у минулому і в умовах сьогодення, та виокремлення тих, які потрібно надалі розвивати, і тих, якими необхідно нівелювати.

Отже, для ґрунтовного аналізу, порівняємо загальні принципи менеджменту двох періодів: радянських часів (1922-1991 рр.), які відзначилися своїм глибоким впливом на становлення української свідомості, та сучасності, відлік якої взято з 2000 р.: початку економічного та науково-технічного зростання України. На сьогодні можна виділити дві групи підприємств, принципи управління яких помітно різняться між собою: вітчизняні та з іноземними інвестиціями (таблиця).

Основні принципи менеджменту радянських часів та сучасності

Радянські часи (1922 - 1991 рр.)	Сучасність (2000 - 2018 рр.)	
	Вітчизняні підприємства	Підприємства з іноземними інвестиціями
Жорсткі адміністративні методи впливу	Адміністративні методи впливу	Соціально-психологічні методи впливу
Колективізм	Гонитва за прибутком	Поєднання інтересів індивіда та організації
Жорстка дисципліна	Жорстка дисципліна	Дисципліна в межах норми
Ідеологізм	Матеріальне мотивування	Високий рівень мотивування персоналу
Централізація	Централізація	Оптимальне поєднання централізації та децентралізації
Плановість	Ризикофобія	Активне використання інновацій

Менеджмент у радянські часи характеризувався жорстким адміністративним впливом, проте у ньому були також і свої світлі сторони: колективізм, який мотивував працівників самореалізуватися і ставив керівників за приклад, плановість як різновид стратегічного менеджменту, проте який потребує удосконалення.

У зв'язку з тим, що керівники вітчизняних підприємств - це люди, які жили у період комунізму, "відбитки минулого" помітні і в їхньому сьогоденньому стилі управління, що призводить до низки проблем: низький рівень корпоративної культури, незадовільні умови праці, відсутність прозорого техніко-економічного планування, ієрархії, невміння імпортувати нові технологічні прийоми.

Позитивним моментом є те, що нині зростає чисельність підприємств, які приділяють значну увагу якісному менеджменту. У більшості випадків це підприємства з іноземними інвестиціями, оскільки керівники в них - іноземці з іншим менталітетом та методами управління. Проте навіть вони у своїй діяльності зустрічаються з наступними проблемами: опір змінам, наявність подвійного бухгалтерського обліку, великого масиву інформації, жорсткого контролю над показниками діяльності працівників.

Отже, використання застарілих принципів менеджменту та опір змінам призводить до безуспішної діяльності, а отже і до гальмування економіки країни. Щоб це змінити, потрібно сформулювати ідеальний портфель принципів сучасного менеджменту завдяки поєднання деяких принципів сьогодення та радянських часів, зокрема необхідно переорієнтувати діяльність підприємства на процесний підхід до управління. Для цього слід здійснити повне залучення працівника в процеси діяльності підприємства, надати робітникам можливість проявити себе, делегувати їм завдання з високим ступенем відповідальності, створити такий мікроклімат, в якому кожен працівник почував би себе "як у своїй другій сім'ї", що було характерним навіть у часи комунізму.