

Державний торговельно-економічний університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів, які здобувають
освітній ступінь «магістр» за спеціальністю
073 «Менеджмент» освітніми програмами
«Управління бізнесом», «Менеджмент персоналу»,
«Торговельний менеджмент»**

Частина 1

Київ 2022

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено

УДК 658

М 50

М 50 Менеджмент: імперативи та виклики : зб. наук. ст. студ. /
відп. ред. С. І. Бай. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. – Ч. 1. –
185 с.

Об'єктивні зміни на світовому ринку орієнтують багато організацій та підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Саме тому у низці статей збірника розглянуто проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, а також висвітлено сучасні технології менеджменту й актуальні аспекти соціальної відповідальності бізнесу.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 658

Редакційна колегія: С. І. Бай (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.;
І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц.; Н. В. Сичова, канд. екон. наук,
доц.; Т. Н. Юринець, студентка 2м курсу, 3м групи.

Відповідальний за випуск С. І. Бай, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією вченої ради факультету економіки
менеджменту та психології ДТЕУ
(протокол № 4 від 21.04. 2022)*

© Державний торговельно-економічний
університет, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	5
--------------------	---

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

БОГДАНОВА М. Сутність та різновиди ключових факторів успіху підприємства на різних галузевих ринках	6
ГОРНОСТАЙ Е. Переваги та недоліки диджиталізації бізнес-процесів на підприємстві торгівлі	10
ОЛОФІНСЬКА А. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній.....	13
ПАТУК В. Сутність та структура системи управління підприємством	19
ПІДЛІСНИЙ М. Основні складові системи управління підприємством	25
САМАРСЬКА Д. Ринок книжок в Україні	31
ЧИЖОВ А. Теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві	35
ЮРИНЕЦЬ Т. Управління комерційною діяльністю підприємства	39
ЯРОЩУК А. Комунікаційні технології в управлінні підприємством	45

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

АЗАРОВА А. Теоретичні засади управління соціально-відповідальною поведінкою підприємства торгівлі	52
ГОНТАРУК М. Особливості управління підприємством на різних етапах життєвого циклу в сучасних економічних умовах	57
НАРВАР А. The essence and features of socially responsible behavior of enterprises	63
КРОКОВНА О. Технологія коучингу в розвитку персоналу підприємства	66
МАРИНЯКО К. Розробка програми мотивації праці персоналу на підприємстві	73
ПЕТРОВСЬКА Т. Система репутаційного менеджменту на підприємстві	81

<i>FESHCHENKO K.</i> Advancing customer experience practice and management in Ukraine	88
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
<i>АКИМОВА А.</i> Вдосконалення системи менеджменту виробничого потенціалу ресторанного господарства	92
<i>БОЛЕХАН У.</i> Аналіз ринку та напрямів змін ПП «Спецсталь»	98
<i>БОЧКОВСЬКА І.</i> Теоретичні та методичні аспекти розробки асортиментної політики підприємства	104
<i>ГАЛЕТІЙ Є.</i> Стан та тенденції розвитку транспортної логістики в Україні до та під час війни	110
<i>НОНШАРЕНКО А.</i> Risk management of the enterprise: modern theoretical principles and methodological approaches	118
<i>КОСТЮЧЕНКО А.</i> Управління стратегічним розвитком підприємства	121
<i>КРИЩУК К.</i> Економічна сутність та принципи стратегічного планування діяльності підприємства	127
<i>КРОХМАЛЬ Д.</i> Різновиди невизначеності у процесі управління підприємством	131
<i>ПАНАСЮК О.</i> Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємстві	136
<i>РУЛЮРЕНКО V.</i> The theoretical foundations of crisis management at the enterprise	141
<i>САЧАЛКО О.</i> Сучасні реалії управління розвитком підприємств в умовах пандемії	146
<i>СУВОРОВА О.</i> Стратегічне планування в управлінні підприємством ТОВ «Росяна»	153
<i>ТИМОФЄЄВА А.</i> Конкурентна стратегія в електронній комерції	157
<i>ТОДОРЕСКО О.</i> Механізм управління підприємством у кризових ситуаціях	162
<i>ТОМНЮК Д.</i> Управління підприємством торгівлі на засадах інноваційного менеджменту	167
<i>ШНИРУК Ю.</i> Методичні засади формування збалансованої системи показників на підприємстві	173
<i>ЯРМОЛЕНКО К.</i> Сутність та завдання управління стратегічним розвитком підприємства	178

ВСТУП

У період війни Україна стикнулася з новими викликами та загрозами, що спричинили негативні наслідки для економіки країни. Ринкові перетворення та активна інтеграція України до міжнародного співтовариства обумовили якісні зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємств, що вимагає пошуку адекватних рішень менеджменту. У процесі функціонування підприємства, протягом всього життєвого циклу, зміни є невід'ємною складовою сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Означене вище орієнтує більшість вітчизняних організацій і підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові методичні підходи та пріоритети в різних підсистемах управління. Отже, проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, питання організаційно-правового регулювання діяльності підприємств та установ, підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємств, застосування сучасних технологій менеджменту та соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу, розглянуті у збірнику, є актуальним.

Розв'язання висвітлених у статтях проблем спрямовано на підвищення ефективності діяльності організацій та забезпечення їх успіху в сучасних умовах.

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

СУТНІСТЬ ТА РІЗНОВИДИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ГАЛУЗЕВИХ РИНКАХ

БОГДАНОВА М., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

У статті визначено ключові фактори успіху підприємств залежно від їх галузевої приналежності. Проведено порівняння ключових факторів успіху у різних сферах діяльності.

The article identifies the key success factors of enterprises depending on their branch affiliation. A comparison of the key factors of success in various spheres of activity was carried out.

Постановка проблеми. Для того, щоб створити та побудувати успішний бізнес, потрібно чимало затрат, ресурсів, а також маркетингових ідей, унікальних підходів до прийняття управлінських рішень тощо. Водночас для того, щоб підприємство могло успішно розвиватися на тому чи іншому галузевому ринку його керівники і менеджери мають вміти ідентифікувати ключові фактори успіху на ринку. Знання ключових факторів успіху на галузевому ринку дають можливість підприємству отримувати конкурентні переваги у процесі конкурентного суперництва.

Ключові фактори успіху (КФУ), як свідчать результати досліджень різних науковців [1–7 та ін.], в конкурентній боротьбі повинні стати основою стратегії, що розробляється підприємством. Виділення КФУ для конкретної галузі є перший крок, за яким повинна послідувати розробка заходів по здобуттю підприємством цих КФУ. Лише ті підприємства, які володіють КФУ на галузевому ринку, як правило, досягають лідерських позицій або займають міцні конкурентні позиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств, у т.ч. з визначенням ключових факторів успіху досліджували як іноземні, так українські науковці. Серед них: М. Портера, Ж.-Ж. Ламбен, С. Ткачова, Г. П'ятиницька, Н. Ракша, А. Расулова, Л. Лукашова та інші.

Однак, науково-технічний прогрес, глобалізаційні процеси спричиняють зміни на галузевих ринках. Останнє може певним чином з часом вплинути на зміну КФУ.

Метою цього дослідження є визначення КФУ підприємств на різних галузевих ринках, у т.ч. з урахуванням різних сфер у діяльності підприємства.

Основні результати дослідження. Визначення КФУ пов'язано як з менеджментом підприємств, так і з економікою галузевих ринків. Останню можна визначити як науку про особливості організації та економічні наслідки функціонування галузевих ринків і стратегічної поведінки виробників в умовах ринків з недосконалою конкуренцією. При цьому під поняттям галузевого ринку розуміється сукупність підприємств, які випускають схожу за споживчим призначенням продукцію, використовують схожі технології та виробничі ресурси і конкурують між собою за реалізацію продукції на ринку. Основна увага в економіці галузевих ринків приділяється вивченню різних галузей промисловості і сфери послуг. Головне завдання полягає у визначенні ролі ринкових процесів у задоволенні виробниками споживчого попиту, причин, що ведуть до порушення ринкової ефективності, способів регулювання галузевих ринків з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Саме поняття «ключові фактори успіху» часто пов'язують або з галузевим ринком, на якому розвивається підприємства, або зі сферами діяльності підприємства, за допомогою реалізації проєктів в яких воно може зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Ключові фактори успіху, якщо їх правильно визначити, допоможуть компанії встати на правильні рейки – завжди виправдовувати очікування клієнтів і легко зберігати стійке положення під впливом несприятливих зовнішніх обставин. Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі [2] повинні стати основою стратегії, що розробляється підприємством. В залежності від сфери діяльності КФУ будуть відрізнятися. Також вони можуть змінюватися з плином часу. Однак можна визначити базові ключові фактори успіху підприємства.

Ключові фактори успіху безпосередньо залежать від специфіки галузі [1]. Тому при аналізі конкуренції необхідно визначити фактори, які найбільше впливають на характер конкуренції у галузі, попит та обумовлюють галузеві КФУ (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння ключових факторів успіху на різних галузевих ринках *

Галузь / сфера економічної діяльності	Аналіз попиту (чого хочуть споживачі – їх вимоги)	Аналіз конкуренції (найвпливовіші конкурентні фактори)	Ключові фактори успіху
Сталеплавильне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> висока цінова еластичність попиту, можливість товарної сумісності, надійність поставок 	<ul style="list-style-type: none"> ціновий характер конкуренції, тенденції до зниження попиту, високі постійні витрати, високі бар'єри входу в галузь, високі бар'єри виходу з галузі, великий вплив профспілок, високий рівень транспортних витрат 	<ul style="list-style-type: none"> досягнення відносно низького рівня витрат і цін за рахунок економії на масштабах виробництва, територіального розміщення, зниження рівня оплати праці
Фешн-індустрія (або легка промисловість)	Попит залежить від: моделі, якості, кольора, ексклюзивності	<ul style="list-style-type: none"> низькі бар'єри входу в галузь, низькі бар'єри виходу з галузі, низькі можливості економії на масштабах виробництва, високий рівень міжнародної конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> креативний дизайн (модель) одягу, комбінування диференціації з низькими операційними витратами, швидка адаптація до зміни моди, високий імідж уродзрібної торгівлі, низький рівень накладних витрат, особливо у високоеластичних за попитом сегментах
Супермаркети	<ul style="list-style-type: none"> низькі ціни, широкий асортимент, зручне територіальне розміщення 	<ul style="list-style-type: none"> ціновий характер конкуренції, можливість економії на масштабах виробництва за всіма ланцюгами ланцюга створення цінності, висока конкурентна сила постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> можливість економії на масштабах виробництва за всіма ланцюгами ланцюга створення цінності, висока конкурентна сила постачальників ефективний операційний менеджмент, забезпечення економії на масштабах, підвищення ринкової влади над постачальниками
Ресторанне господарство	<ul style="list-style-type: none"> територіальна доступність товару, знаний імідж товару 	<ul style="list-style-type: none"> зниження витрат виробництва, доступ до кінцевого споживача, якість обслуговування, унікальність (у т.ч. завдяки фірмовим стравам і т.п.), місце розміщення, екстер'єр та інтер'єр закладу ресторанного господарства 	<ul style="list-style-type: none"> повне завантаження виробничих потужностей, інтенсивна збутова мережа, ефективне маркетингове позиціонування, інтенсивна реклама

Примітка. *Побудовано автором на основі даних з різних джерел [3; 4; 6].

Як свідчать дані табл. 1, ключові фактори успіху у ресторанному господарстві – це повне завантаження виробничих потужностей, розгалужені канали збуту, активна реклама на основі ефективного позиціонування підприємства з точки зору привабливості для споживачів. На ринку одягу ключовими факторами успіху є модель, колір, дизайн одягу. Тому при визначенні ключових факторів успіху необхідно дослідити основні складові елементи галузі – попит і конкуренцію. Аналізуючи попит необхідно визначити основні потреби споживачів з точки зору їх вимог до товарів на галузевому ринку і т.п. і т. ін.

КФУ можна визначати і спираючись на фактори успіху у певних сферах діяльності підприємств (табл. 2). Іншими словами КФУ має сенс ідентифікувати, спираючись на переваги, що можна отримати у роботі структурних підрозділів підприємства або технологіям, що застосовуються на ньому.

Таблиця 2

Різновиди ключових факторів успіху залежно від сфер їх визначення на підприємстві

Сфера визначення КФУ на підприємстві	Різновиди ключових факторів успіху
Технологія	<ul style="list-style-type: none"> • Наукові інновації – особливо важливі для медицини, фармації, комп'ютерної галузі та інших високотехнологічних галузей; • Інновації, інноваційних потенціал • Розробка нових товарів
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • Низька собівартість продукції – за рахунок ефекту масштабів, ефекту досвіду • Висока якість товару – низький рівень браку • Гнучкість виробництва та швидкість його адаптації до умов попиту • Розташування підприємства – економія на транспортних витратах
Збут	<ul style="list-style-type: none"> • Розгалужена збутова мережа • Відносини з торговими посередниками • Власна збутова мережа • Низькі витрати реалізації • Високоякісне обслуговування споживача
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Знання потреб споживачів • Відповідність товару вимогам споживача • Імідж • Ефективна реклама • Розгалужена дистрибуційна система • Сервісне обслуговування споживачів • Ефективна цінова політика
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційні системи (в авіаперевезеннях, складах, готелях) • Ефективний процес прийняття рішень відповідно до зміни зовнішнього середовища • Ефективна організаційна структура підприємства • Ефективна система фінансового контролю

Примітка. * Складено автором на основі даних досліджень Н. Куденко [3] та за результатами власних досліджень.

Процес оцінювання ключових факторів успіху підприємства на тому чи іншому галузевому ринку часто передбачає п'ять етапів. Нижче наведемо послідовність цих етапів, спираючись на дані діючих підприємств та дослідження, що проводили інші науковці [3].

На першому етапі створюється перелік показників ключових факторів успіху галузі.

На другому етапі визначаються коефіцієнти вагомості КФУ для діяльності та розвитку у галузі. При цьому загальна оцінка (сума) всіх значень коефіцієнтів вагомості

ключових факторів успіху дорівнює одиниці, а значення коефіцієнту вагомості за кожним ключовим фактором успіху визначається відповідно до його питомої ваги (значення) в галузі.

Найвагоміший у галузі ключовий фактор успіху має найвище значення коефіцієнта вагомості, найменш вагомий – найменше значення.

На третьому етапі визначається існуючий стан ключових факторів успіху на підприємствах галузі. Для цього використовується 10-бальна шкала, за якою «10» – найкраще значення (прояв) ключового фактору успіху на підприємстві, а «1» – найслабкіший прояв ключового фактору успіху на підприємстві.

На четвертому етапі розраховується зважена оцінка за кожним ключовим фактором успіху кожного підприємства галузі шляхом множення чисельного значення ключового фактору успіху на його коефіцієнт вагомості.

На п'ятому етапі розраховується загальна оцінка ключових факторів успіху по кожному підприємству галузі шляхом додавання значень зваженої оцінки за всіма ключовими факторами успіху.

Підрахунок значущості КФУ накладається на дані позиціонування підприємств-конкурентів на галузевих ринках. КФУ, що отримали найвищу оцінку, та є у галузевих лідерів, як правило, і визначають як фактори успіху у конкурентному суперництві.

Висновок. Ключовими факторами успіху є фактори, наявність яких створює передумови для будь-якого підприємства успішно діяти та розвиватися у певному галузевому середовищі. Для визначення КФУ необхідно дослідити специфіку галузі (зокрема, попит і конкуренцію). Сферами визначення ключових факторів успіху у межах самого підприємства є: технологія, виробництво, персонал, маркетинг, збут, менеджмент.

Список використаних джерел

1. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. Навч. посіб. КНЕУ, 2008. 520 с.
2. Романова В. В. Взаємозв'язок конкурентоспроможності і конкурентоспроможного потенціалу. *Проблеми економіки*. 2007. № 1. С. 283–285.
3. Куденко Н.В. *Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/1237>.
4. П'ятницька Г. Т. *Управління підприємством в епоху глобалізму*: монографія. К.: Логос, 2006. 568 с.
5. Портер М. *Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов*. Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
6. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О., Шумська С. С., Федорченко Н. В., Гелич А. О., П'ятницький Д.В. *Управління конкурентоспроможністю підприємств*: підручник; за заг. ред. д-р. екон. Наук Г.Т. П'ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
7. Демків, Ю. *Ключові фактори успіху компанії у цифрову епоху*. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. [Тернопіль, 14–15 квіт. 2021 р.] / редкол. : Н. І. Болквезде, Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник [та ін.]. – Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – С. 125–127.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г. Т.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

ГОРНОСТАЙ Е., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Торговельний менеджмент»

У статті розглянуто існуючі особливості процесу диджиталізації бізнес-процесів на підприємствах торгівлі. Визначені переваги та недоліки диджиталізації бізнес-процесів на підприємстві торгівлі.

The article considers the existing features of the process of digitalization of business processes in trade enterprises. The advantages and disadvantages of digitalization of business processes in the trade enterprise are identified.

Постановка проблеми. Стрімка зміна зовнішнього середовища та вплив екзогенних факторів в умовах глобалізації змушує підприємства швидко пристосовуватися до нових цифрових інновацій. Власникам компаній для збереження лідируючих позицій та конкурентоспроможності на ринку в сучасних умовах господарювання необхідно впроваджувати останні підходи до ведення бізнесу та розробляти нові продукти та послуги з використанням диджиталізації бізнес-процесів свого підприємства. Це стосується абсолютно всіх сфер економічної діяльності, у т.ч. і торгівлі. Тому сьогодні актуальності набуває проблематика ідентифікації ймовірних переваг і недоліків та пошуку найкращих підходів до диджиталізації бізнес-процесів на підприємствах торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження різних аспектів цифрової економіки, ролі, проблем та особливостей диджиталізації підприємств, розвитку електронної торгівлі і т.п. внесли як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: Т. Буй, О. Вінник, О. Грибіненко, Г. Жекало, Г. Жосан, О. Іванкевич, С. Криниця, Л. Лазебник, В. Мазур, О. Грибіненко, О. Гудзь, С. Король, С. Федюнін та інші [1–9]. Перспективи впровадження цифрової економіки в економіку на макро- та мікрорівнях досліджували К. Касар, О. Джусов, С. Кубів, В. Ляшенко, А. Черненко, О. Щербатенко та багато інших.

Однак, праці вищезазначених науковців, як правило, глибоко не торкалися аспектів диджиталізації у торгівлі. Саме тому **мета нашого наукового дослідження** полягає у ідентифікації та розгляді специфіки диджиталізації бізнес-процесів на підприємстві торгівлі з визначенням її переваг і недоліків.

Основні результати дослідження. Передусім, почнемо з визначення ролі диджиталізації в сучасних підходах до управління бізнес-процесами підприємств. Для цього звернемося до думки Л. Лігоненко, яка вважає, що диджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки [4, с. 21]. Таким чином, диджиталізація покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансової), сприяти покращенню комунікацій з клієнтами – покупцями товарів, постачальниками і партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища. Диджиталізація, як свідчить практичний досвід, сприяє і формуванню нових засад взаємодії в межах підприємств торгівлі – між підрозділами або відділами, працівниками, менеджментом тощо.

Поняття «диджиталізація» та її теоретичні та методичні основи необхідно розглядати з позицій системного підходу до цифрової трансформації. Термін «диджиталізація» останніми роками став все частіше використовуватись у зв'язку з «широким використанням цифрових технологій роботи з великими масивами даних, можливостями їх візуалізації, появою та розповсюдженням нових технічних засобів та програмних рішень» [2, с. 128]. Проте у різних наукових джерелах можна зустріти різні підходи до визначення цього поняття (табл. 1).

Різновиди наукових підходів до визначення поняття «диджиталізація» *

Автор(и) / джерело(а)	Диджиталізація – це:
Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. [3, с. 34]	«глибина трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами»
Коломієць Г. М., Глушач. Ю. С. [7, с. 138]	«інформація, а саме – оцифрування значних обсягів знань і даних, що зумовлює якісні зміни в поведінці суб'єктів господарювання»
Лігоненко Л.О., Хрїпко А.В., Доманський А.О. [4, с. 21]	«спрощене тлумачення терміну «диджиталізація бізнесу» – перенесення бізнес-процесів у електронний вигляд. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють спочатку окремі бізнес-процеси в бізнес-організаціях, а поступово формують віртуальну (цифрову) бізнес-модель, «переносячи» бізнес в «світ диджиталу»
Тетерятник Б.С. [6, с. 182]	«заснований на можливостях ІТ-індустрії процес застосування суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, спрямований на зміну існуючих господарських відносин шляхом їх диджиталізації; сукупність актів реалізації диджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової»
Скуотто В., Серравалле Ф. [8]	«диджиталізація» – це процес упровадження цифрових технологій для зміни бізнес-моделі з метою отримання вигоди від використання нових передових технологій, що обробляють гігантський цифровий потік інформації в рамках динамічної цифрової мережі. Це процес широкомасштабних змін у відносинах між акторами (урядом, бізнесом, соціумом у представництві його індивідуумів), що відбуваються в усіх сферах суспільної діяльності під впливом інтеграції цифрових технологій, диджиталізованих даних і мережі Інтернет. У результаті цих відносин формується цілісна цифрова екосистема»

Примітка. Розроблено автором.

Диджиталізація сприяє розширенню інформаційного простору, створюючи нові інформаційні продукти, сприяє зниженню інформаційних витрат. Це істотно прискорює і спрощує пошук інформації, взаємний обмін нею та сприяє посиленню співпраці між компаніями. Останнє впливає на методи операційної діяльності суб'єктів господарювання, пошук людьми сприятливих умов для життєдіяльності, а також на якість взаємодії між покупцями та продавцями, якщо мова йде про діяльність підприємств торгівлі. Використання цифрових технологій для реалізації бізнес-процесів у торгівлі значно сприяє розширенню можливостей проведення глибокого аналізу, оптимізації бізнес-процесів підприємства та підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Як зазначає Гусєва Є. О. [3], а також показали результати наших досліджень, процес диджиталізації бізнес-процесів на підприємстві торгівлі проходить 3 основних етапи:

- спочатку проводиться аналіз всіх бізнес-процесів та стратегічних можливостей підприємства торгівлі, а саме: визначають ефективність роботи відділів, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, та робиться прогноз щодо того, як диджиталізація може вплинути на покращення реалізації цих процесів. Фактично менеджерам підприємств торгівлі для того, щоб мінімізувати ризики, потрібно сформулювати стратегію, в якій нові технології не повинні докорінно змінювати бізнес-процеси, а лише їх спростити та покращити;
- формується команда з власних працівників підприємства торгівлі або залучають спеціалістів ззовні. Щоб впровадити нові цифрові технології у торговельну практику (зокрема, для тестування, виправлення технічних помилок, навчання персоналу тощо) потрібно чимало часу та фінансових ресурсів;

- організація контролю за виконанням бізнес-процесів з застосуванням диджитал технологій, що передбачає детальний аналіз ефективності та прибутковості подібних нововведень, тобто без шкоди основному торговельному бізнесу.

Загалом диджиталізація є досить вигідною як для підприємств торгівлі, що її впроваджують, так і для споживачів товарів та послуг таких підприємств. Для підприємства це означає, що усі підрозділи та окремі виконавці на підприємстві будуть належним чином скоординовані, оскільки зможуть миттєво отримувати завдання від керівництва та матимуть доступ до даних підприємства різного типу. Диджиталізація також сприяє налагодженню більш тісного зв'язку з споживачем, спрощення комунікацій з ним для кращого визначення його потреб. Для споживачів здійснення процесів диджиталізації може привести до таких наслідків, як підвищення рівня проінформованості про товари та послуги.

У ході цього дослідження нами були ідентифіковані переваги і недоліки диджиталізації бізнес-процесів на підприємствах торгівлі (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки диджиталізації бізнес-процесів на підприємстві торгівлі *

Переваги	Недоліки
Високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією	Потреба у підвищенні кваліфікації працівників у сфері ІТ-технологій
Підвищення лояльності клієнтів до компанії	Опір інноваційним змінам з боку клієнтів
Економія часу і підвищення продуктивності – автоматизація виробництва та інших внутрішніх процесів компанії	Потреба в постійній технічній підтримці
Оптимізація та покращення комунікацій як внутрішніх, так і зовнішніх	Потреба у якісному технічному оснащенні та своєчасному оновленні даних
Вихід на новий рівень обслуговування клієнтів і заохочення їх до придбання більшої кількості продуктів	Скорочення персоналу

Примітка. Розроблено автором.

Будь-які зміни, які безпосередньо відбуваються в діяльності суб'єкта господарювання призводять до трансформації надання послуг, а саме:

- змінюються умови та зручності у процесі торгівлі;
- надаються можливість провести оплату товару за допомогою електронних платежів (наприклад, за допомогою таких систем як WayForPay);
- з'являється можливість купити товар не виходячи з будинку, дізнатися про його характеристики, розглянути додаткові фото товару, прочитати відгуки;
- з'являється можливість оцінити товар дистанційно, не заходячи в магазин;
- можна замовити товар в будь-який зручний час та в будь-яке зручне місце, де проживає чи працює покупець;
- мобільні додатки та онлайн-боти надають можливість цілодобового доступу до інформації щодо актуальної наявності товару в реальному часі.

Висновки. Більшість проаналізованих досліджень підкреслюють актуальність, ефективність і корисність диджиталізації бізнес-процесів та її позитивний вплив на конкурентоспроможність компаній, підприємств і організацій. Цінність бізнес-процесів таких компаній, підприємств і організацій, ефективність яких підвищується через проекти диджиталізації, є частиною стратегії успішного розвитку нашої країни в конкурентному світовому середовищі. Тому майбутні дослідження у цьому напрямі мають високу наукову цінність. Зважаючи на швидкий темп розвитку ІТ-технологій, моделі і методи проектів диджиталізації бізнес-процесів вимагають подальшого постійного розвитку. Основними перевагами цифрової трансформації для підприємств є: оптимізація бізнес-процесів, спрощення доступу до даних, можливість збільшення прибутку, підвищення клієнтоорієнтованості. Підсумовуючи вище

зазначене, можемо констатувати, що процеси діджиталізації створюють безліч переваг у діяльності підприємств торгівлі, полегшують досягнення цілей та зміцнюють їх економічну безпеку, тому такі тенденції мають наслідувати підприємства й інших видів економічної діяльності та заохочуватися, стимулюватися і підтримуватися з боку держави.

Список використаних джерел

1. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Вип. 100. URL:<https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/17619>.
2. Лутцева К. А. Вектор розвитку економічних відносин власності за умов віртуалізації економіки. *Соціально-економічні явища та процеси*. 2011. № 11. С. 127–133.
3. Гусева О. Ю. Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7.
4. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62), 2 т. С. 21–24.
5. Диба М.І., Гернего Ю.О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50–63.
6. Тетерятник Б.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. *Право та інновації*. 2018. №3. С. 180–184.
7. Коломієць Г. М., Глушач. Ю. С. Цифрова економіка: контроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 137–143.
8. Скуотто В., Серравалле Ф., Мюррей А., Віассоне М. Перехід до цифрової бізнес-моделі: Стратегічне рішення для жінки-підприємця. *Жінки-підприємці та прийняття стратегічних рішень у глобальній економіці*. Hershey, PA: IGI Global, 2019. DOI:10.4018/978-1-5225-7479-8.ch007
9. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. №. 1. С. 121–129.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г. Т.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

**ОЛОФІНСЬКА А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті проаналізовано теоретичні аспекти управління якістю логістичних послуг. Розглянуто рівні якості послуг транспортно-логістичної компанії, запропоновано алгоритм управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. Представлені показники за якими вимірюється якість базового рівня сервісу транспортно-логістичних компаній.

The article analyzes the theoretical aspects of quality management of logistics services. Levels of quality of services of the transport and logistics company are considered, the algorithm of management of quality of services of the transport and logistics companies is offered. Indicators by which the quality of the basic level of service of transport and logistics companies is measured are presented.

Актуальність теми полягає в тому, що діяльність транспортно-логістичних компаній впливає на рівень витрат, якість і надійність постачання продукції. Жорсткість і посилення конкуренції призводить до того, що підвищена увага приділяється рівню логістичного сервісу. Якість визначається як сукупність властивостей і характеристик обслуговування, які спроможні задовольняти зумовлені або передбачувані потреби споживачів, виконувати конкретні їхні вимоги. Необхідним є точність оцінювання якості логістичного обслуговування (сервісу) з метою зведення до мінімуму розходжень між очікуваним та фактичним його рівнем.

Метою статті є визначення теоретичних аспектів управління якістю логістичних послуг та розробка методичних основ оцінки якості послуг транспортно-логістичних компаній.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання управління якістю логістичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування системи управління якістю в транспортно-логістичних компаній.

Викладення матеріалу дослідження. Проблематика забезпечення якості транспортно-логістичних послуг викликає активне зацікавлення з боку наукової спільноти, зокрема таких авторів як А. Брайковська, Д. Власенко, В. Дикань, О. Дикань, О. Криворучко, А. Матвєєва, І. Токмакова та ін. Однак, приймаючи до уваги той факт, що якість транспортних послуг є доволі абстрактною категорією, яку складно кількісно оцінити, на сьогодні сформувався значна кількість підходів до розуміння даної категорії, виділення її специфічних рис і критеріїв оцінки.

Проблема забезпечення якості продукції завжди була й залишається однією з найскладніших задач з якими доводилося мати справу при виробництві продукції та наданні послуг.

Якість є комплексним поняттям, що описує ефективність усіх сфер діяльності підприємства, а саме: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг тощо. Рівень розвитку підприємства та величина його прибутку залежить, в першу чергу, від якості продукції. Поняття якості формувалося під впливом історико-виробничих обставин. Кожне суспільне виробництво мало свої об'єктивні вимоги до якості продукції.

Трактування поняття «якість» систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Еволюція поняття «якість»

Автор	Формулювання визначення якості
Аристотель (III ст. до н.е.)	– відмінність між предметами; – диференціація за ознакою «добрий-поганий»;
Гегель (XIX ст.)	– якість є передусім тотожна визначеність буттю визначеність: щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість
Китайська версія	– ієрогліф, що позначає якість, складається із двох елементів: «рівновага» і «кошти»: якість=рівновага+кошти; таким чином, якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»
Математик У.А. Шухарт (1931 р., США)	– якість має два аспекти: 1) об'єктивні фізичні характеристики; 2) суб'єктивна характеристика: наскільки рідч «добра»
Проф. К. Ісікава (1950 р., Японія)	– якість – властивість, що реально задовольняє споживача

Автор	Формулювання визначення якості
Проф. Дж. Джуран (1979 р. США)	– придатність для використання (відповідність призначенню); – суб'єктивний бік: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію, щоб вона задовольняла ці вимоги)
ГОСТ 15467-79	– якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	– якість – сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачені потреби
ISO 8402-94; ДСТУ 3230-95	– якість – сукупність характеристик об'єкта, які стосуються її здатності задовольняти установлені й передбачені потреби
ISO 9000-2000; ДСТУ ISO 9000-2001	– якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги
ISO 14000	– якість – побудова належної організаційної структури з розподілом відповідальності
ISO 22000	– якість – безпека харчових продуктів

Джерело [1, с. 81].

Система управління якістю продукції виступає одним із найважливіших елементів економічного механізму функціонування підприємства. Останнім часом спостерігається тенденція до підвищення рівня вимог із боку клієнтів до якості логістичного обслуговування.

Рівень якості послуг транспортно-експедиторських компаній або рівень обслуговування включає створення системи процесів, спрямованих на надання послуг конкретним замовникам, супровід процесу надання послуги, взаємодія із замовником і його представниками і т.п. На цьому рівні ключовими факторами є якість виконання постачальником обумовлених вимог та умов, а також компетентність і ввічливість персоналу постачальника послуги по відношенню до замовника. Можна виділити базовий та додатковий рівень обслуговування (рис. 1).



Рис. 1. Рівні якості послуг транспортно-логістичної компанії

Джерело [5, с. 137].

Зокрема базовий рівень якості логістичних послуг – це той мінімальний рівень логістичної підтримки, що надається всім споживачам. На додатковий рівень обслуговування може претендувати клієнт, який відповідає певним вимогам, наприклад, якщо він готовий закуповувати відповідні обсяги продукції, гарантує відмову від використання послуг конкурентів і т.д. Підвищені рівні якості повинні визначатися такими критеріями, як можливість термінової відправки вантажу, можливість прискореної доставки вантажу, комплексне обслуговування (надання всіх основних і додаткових послуг за єдиним договором), можливість надання бонусних (безкоштовних або зі знижкою) додаткових послуг з метою залучення додаткових обсягів перевезень [6, с. 1.].

Ключовим фактором якості логістичного обслуговування виступає система оцінки результатів, адже висока якість обслуговування досягається тільки за умови точної й об'єктивної оцінки досягнень і невдач.

Для вимірювання якості базового рівня сервісу використовуються такі показники (табл. 2). Варто зауважити, що представлені показники характеризують загалом систему логістичного обслуговування, представляють загальну інформацію про відповідний рівень обслуговування; не акцентується увага на якості використаних ресурсів, окремих характеристиках процесу логістичного обслуговування тощо.

Таблиця 2

Показники оцінки якості базового рівня сервісу

Показник	Сутність показника	Формула для оцінки за певним показником
<i>Доступність обслуговування</i>		
Імовірність дефіциту	Показує, як часто може виникати нестача запасів; це показник наявності продукту для доручення споживачам	$P = \frac{1}{n} \cdot \sum \frac{S}{Q} \cdot 100$ <p>де P – імовірність дефіциту товарів у розрахунковому періоді; S – оптимальна частота дефіциту запасів товарів у розрахунковому періоді; n – загальна кількість номенклатурних одиниць товарів; Q – кількість замовлень за кожною номенклатурною одиницею одиниць товарів</p>
Норма насичення попиту	Показує масштаби чи наслідки дефіциту в різні періоди часу	$D_n = \frac{D_\epsilon}{D}$ <p>де D_n – норма насичення попиту на певну номенклатурну одиницю продукції в розрахунковому періоді; D_ϵ – загальна наявна кількість замовленої одиниці товару в розрахунковому періоді; D – загальний попит на певну одиницю товару в періоді.</p>
<i>Функціональність</i>		
Швидкість постачання	Вимірюється часом від отримання замовлення до його виконання (доставки споживачеві)	Цей показник порівнюється із середнім значенням по галузі: <ul style="list-style-type: none"> • час постачань менший за середній більше ніж на 10 %; • час постачань менший за середній менше ніж на 10 %; • час постачань дорівнює середньому; • час постачань перевищує середнє не більше ніж на 10 %; • час постачань перевищує середнє більше ніж на 10 %
Безперебійність постачання	Означає здатність фірми дотримуватися очікуваних термінів виконання замовлення протягом багатьох функціональних циклів	$K = \frac{1}{n} \cdot \sum \frac{O_i}{O} \rightarrow 1$ <p>де K – безперебійність постачання продукції в розрахунковому періоді; O_i – кількість замовлень певної номенклатурної одиниці продукції, виконаних в строк у розрахунковому періоді; O – загальна кількість замовлень певної номенклатурної одиниці продукції в розрахунковому періоді</p>
Гнучкість постачання	Означає здатність компанії задовольняти виняткові запити споживачів	$F = \frac{Q_n}{Q_c} \rightarrow 1$ <p>де F – гнучкість постачання продукції в розрахунковому періоді; Q_n – задоволені вимоги споживачів щодо модифікації логістичного сервісу в процесі постачання продукції в розрахунковому періоді; Q_c – загальна кількість вимог щодо модифікації логістичного сервісу під час постачання продукції в розрахунковому періоді</p>

Показник	Сутність показника	Формула для оцінки за певним показником
<i>Надійність надання сервісу</i>		
Надійність надання сервісу	Сукупність оптимальних вище розглянутих показників оцінки доступності та функціональності сервісу	$f(P, D_n, C, T, K, F, Y) \rightarrow opt$ <p>У реальних логістичних системах цей показник не повинен становити менше ніж 95 % (на 100 замовлень тільки в п'яти випадках можуть бути допущені помилки).</p>

Джерело [7, с. 162].

Послідовність оптимальних рішень і дій управління якістю транспортно-логістичних послуг відображені в розробленому алгоритмі (рис. 2), який дозволяє провести оцінку поточного і прогнозного рівнів якості логістичних послуг.

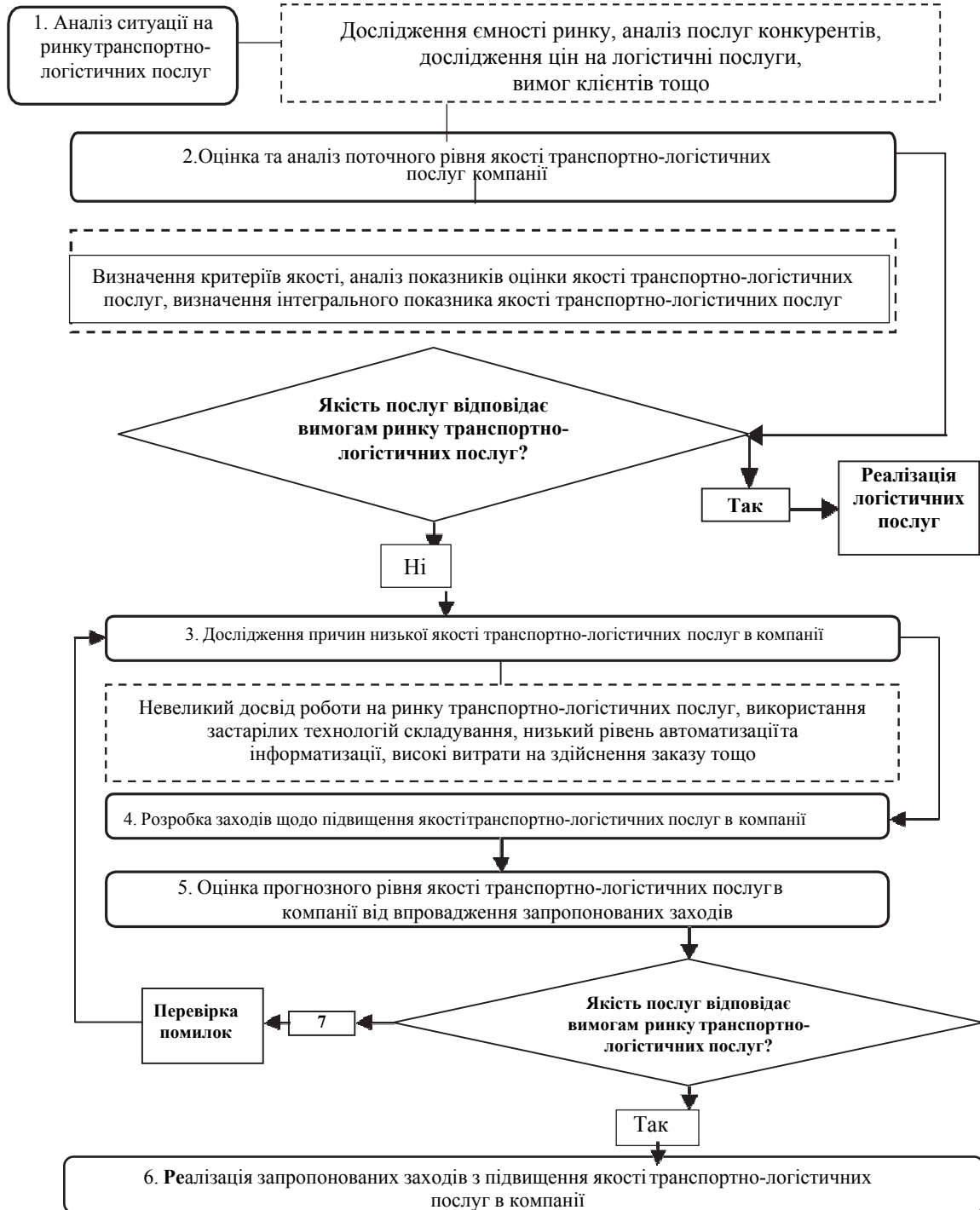


Рис. 2. Алгоритм управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній
Джерело [5, с. 138]

Алгоритм складається з шести послідовних етапів, кожен з яких містить сукупність аналізу і оцінок, заходів, пов'язаних з підвищенням або зміною поточного рівня якості транспортно-логістичних послуг і доведенням його до прогнозного значення, планованою організацією.

При цьому варто вказати на те, що наразі комплексність інформаційно-консультативного супроводження в процесі надання транспортно-логістичних послуг відіграє неабияку роль. Досягти високого рівня логістичного обслуговування можна завдяки використанню у своїй діяльності принципів, на яких базується функціонування систем логістичного обслуговування споживачів у розвинутих країнах.

Висновки. При оцінці якості послуг транспортно-логістичних компаній слід пам'ятати, що основне призначення управління якістю – підвищити задоволеність клієнта від надаваних йому послуг, тому саме клієнти компанії мають приймати участь в оцінці рівня якості транспортно-логістичних послуг компанії. Оцінка якості транспортно-логістичних послуг надає можливість оцінити рівень обслуговування компанії та розробити систему заходів, спрямованих на підвищення якості послуг транспортно-логістичних компаній.

Список використаних джерел

1. Олійник Є. О. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *АГРОСВІТ*. № 23, 2019 С. 79–83.
2. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: [підручник] / Н.І. Чухрай. – Львів: *Львівська політехніка*, 2006. – 292 с.
3. Рославцев Д. М. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування» (для студентів денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент» спеціальності «Логістика») / Д. М. Рославцев; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 117 с.
4. Мельникова К.В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і суспільство*. № 8, 2017. С. 309–313.
5. Матвієнко М.В. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* № 3 (60), 2017. С. 131–140.
6. Савельєва І.В. Лцінка якості послуг транспортно-експедиторських компаній/ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/378.pdf>
7. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 35, 2020. С.161–166.
8. Організаційно-економічний інструментарій управління якістю транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств.[Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar/%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%9C_%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%A1%D0%9F/%D0%A2%D0%9F/2020R/AT_TP_Yakist_posluluh.pdf

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ЖУКОВСЬКОЇ В. М.

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ПАТУК В., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

У статті проаналізовано сутність поняття «система управління підприємством», досліджено трактування цього терміну сучасними науковцями, оглянуто функції системи управління підприємством та її призначення, визначено склад структури системи управління та компоненти її ефективності.

The article analyzes the essence of the concept of «enterprise management system», examines the interpretation of this term by modern scientists, examines the functions of the enterprise management system and its purpose, determines the structure of the management system and components of its effectiveness.

Актуальність теми полягає в тому, що економічні реформи в Україні вимагають постійного вдосконалення методів управління підприємством. Сьогодні в країні функціонує значна кількість організацій, які мають адаптуватися до безперервних змін зовнішніх та внутрішніх умов розвитку. Тому для ефективного управління потрібні спеціальні методи, прийоми, знання, щоб забезпечити спільну діяльність працівників структурних підрозділів. Без цього неможливо досягати певні цілі, вирішувати завдання, в основі яких знаходиться принцип розподілу обов'язків і праці. Для того, щоб мінімізувати ризики та збитки, а також своєчасно підвищувати ефективність діяльності, керівництво має постійно досліджувати та вдосконалювати систему управління підприємством (СУП).

У ринковій економіці основною причиною досліджень СУП є виявлення проблем та їхнє практичне рішення для забезпечення розвитку бізнесу та суспільства в цілому. Дослідження СУП та оцінка ефективності їх дії належить до одного з найактуальніших напрямків сучасної науки про складні суспільно-економічні системи.

Метою статті є визначення сутності та структури СУП.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування та функціонування СУП.

Викладення матеріалу дослідження. Сьогодні в економічній науці велика кількість наукових робіт присвячено питанням теоретичних а практичних засад формування й розвитку ефективно працюючої СУП. Серед науковців, які працювали над цим питанням доцільно виділити Друкера П., Задорожню Р., Кабакова Ю., Мескона М.Х., Мінцберга Г., Павлика В., Перебийноса В., Ситника Й. та інших. Загалом наукові праці присвячено дослідженню складових систем управління, методів, принципів, підходів для дослідження їх ефективності.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, немає єдиного визначення сутності поняття «система управління підприємством». Кожне з трактувань сформульовано з точки зору методології окремого наукового розділу, наголошує на певному аспекті функціонування СУП, побудови її, внутрішніх відносинах та ін.

Власний аналіз того, що є СУП, розпочнемо з твердження, що вона не є таким же матеріальним об'єктом, як основні виробничі фонди, грошові кошти, фінансові вкладення. Якщо піддати підприємство інвентаризації, СУП буде відсутня у переліку виявлених у її ході об'єктів. Проте її наявність можна виявити, аналізуючи результати діяльності індивідів, які утворюють організацію.

Ці результати можна розділити на три складові:

1) стан та тенденції зміни функціональних характеристик підприємства, або вихідних параметрів (виручка, активи, прибуток тощо);

2) стан та тенденції зміни структурних характеристик підприємства (операційна модель, система управління та ін.);

3) результати діяльності з розвитку підприємства (філософія управління, виконання стратегічних цілей, розвиток персоналу та ін.) [11, с. 31].

Отже, розуміння СУП будується на визначенні управління ним як процесу встановлення, регулювання та розвитку самоорганізованої поведінки окремих індивідів та їх груп, що утворюють організацію як єдине ціле.

Як було зазначено, науковці по різному підходять до формулювання сутності терміну «системи управління підприємством».

Іванілов О.С. визначає, що СУП є принципами та механізмами прийняття управлінських рішень, планування, проходження інформації, системою мотивації й матеріального стимулювання [1, с. 89].

Ячменьова В.М., Османова З.О. визначають СУП в якості сукупності підсистем управління підприємницькою діяльністю, кожна з яких сформована з декількох елементів та зв'язків між ними, змістовність котрих може змінюватися в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем [10, с. 66].

Стоян К.С. вважає, що СУП є сукупністю підсистем, що відображають певні аспекти управління: функції, цілі, методи, принципи, персонал, органи управління, техніку та технологію. Призначенням СУП виступає розроблення й реалізація управлінського впливу на виробництво з огляду на об'єктивні закони загального розвитку. Тому з точки зору науковця, під СУП слід мати на увазі систему, вплив якої спрямовано на об'єкт управління з одночасною трансформацією його в потрібний стан у відповідності до конкретних кількісних і якісних параметрів, ця система складається з елементів, що об'єднано загальною ціллю функціонування [7].

На думку А. О. Устенко системою управління підприємством є комплекс, який складається з цільової, забезпечувальної, функціональної, керуючої, керованої, науково-методичної та зовнішньої підсистеми, що сприяють ухваленню й реалізації управлінських рішень, спрямованих на задоволення наявної ринкової потреби. Науковці визначають, що ця комплексна система орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності в конкурентному середовищі [8, с. 103].

За думкою Нечаєва І.А. та Кабак М.В., під системою управління підприємством треба розуміти сукупність елементів, які формують ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій планами підприємства [5].

З точки зору Згурської О.М., СУП є ефективною системою, яка може забезпечити швидку адаптацію підприємства до зміни стану бізнес-середовища за умов максимального врахування запитів та задоволення потреб потенційних споживачів [2, с. 19].

Як зазначає М.М. Клименюк, СУП визначається як така, що має дві тісно пов'язані між собою основні складові частини, які утворюються з елементів системи і мають назву підсистем: орган управління та об'єкт управління [4, с. 89].

Також за дослідженнями Черницької А.М. СУП визначається як:

- сукупність усіх елементів, підсистем та комунікацій між ними, процесів, які забезпечують функціонування підприємства в заданому напрямку; призначених для вирішення складного технічного, організаційного та економічного завдання;
- сукупність керованого органу управління та об'єкта, де управлінська дія спрямована на підтримку чи поліпшення роботи об'єкта; система, в якій реалізуються функції управління;
- множина пов'язаних між собою елементів, що складають єдине ціле, й реалізують процес управління для досягнення цілей;
- сукупність системи, яка управляє (суб'єкт управління), і керованої системи (об'єкт управління);
- сукупність дій, які необхідні для узгодження спільної людської діяльності;
- керована (об'єкт управління) та керуюча (суб'єкт управління) систем та система зв'язків між ними [9].

Як можна побачити, переважно наведені визначення зважають, передусім, на системні характеристики СУП, зокрема – наявність двох специфічних підсистем, одна з яких (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив, а інша виступає об'єктом, на який вплив спрямований. Тобто, більшість з існуючих визначень СУП надаються в рамках системного підходу щодо управління підприємством.

Призначення СУП полягає в оцінці стану підприємства, виробленні та реалізації керуючого впливу. У широкому розумінні СУП необхідна для виконання функцій управління у всіх підрозділах, бізнес-процесах та проектах.

Більш повно розуміти сутність та призначення СУП допомагає дослідження її функцій. Результати аналізу наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Функції СУП

Функція	Розширена характеристика
Формування умов само-організації індивідів	<ul style="list-style-type: none"> – розробка та впровадження управлінської, фінансової, правової та організаційно-функціональної структур; – розподіл функцій управління між індивідами; – регламентація основних та допоміжних бізнес-процесів; – встановлення порядку та форм повноважень і відповідальності окремих індивідів та їх груп, у тому числі вищого керівництва; – визначення критеріїв та порядку оцінки діяльності окремих індивідів та їх груп; – визначення порядку оплати праці, форм матеріального та нематеріального стимулювання; – встановлення системи цінностей, норм поведінки, внутрішніх стандартів.
Визначення ключової ідеї діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – формулювання сутності, призначення організації для внутрішніх та зовнішніх учасників; – визначення цільових груп клієнтів, підходу до роботи з ними; – формування портфеля стратегічних груп товарів; – встановлення ключових напрямів розвитку підприємства загалом та його найважливіших підрозділів; – визначення фірмового стилю, включаючи зображення торгової марки, корпоративну символіку.
Визначення цілей	<ul style="list-style-type: none"> – формулювання місії та бачення майбутнього; – встановлення генеральної мети, стратегічних цілей та завдань; – формування системи довгострокових та короткострокових цілей та завдань для підрозділів, бізнес-процесів, проектів або окремих індивідів; – визначення критеріїв оцінки досягнення цілей та завдань.
Створення системи планування виконання цілей та завдань	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічне та оперативне планування; – планування та управління окремими проектами; – інвестиційне проектування; – оперативно-календарне планування; – виробниче планування.
Організація виконання планів та проектів	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення порядку пошуку та аналізу управлінських проблем; – розробка та реалізація механізму підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень; – організація внутрішнього документообігу; – формування та видача планово-контрольних завдань; – координація діяльності індивідів та їх груп у рамках підрозділів, бізнес-процесів чи проектів; – впровадження автоматизованих систем управління виробництвом або технологічними процесами; – управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями

Функція	Розширена характеристика
Встановлення зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка виконання довгострокових та короткострокових цілей та завдань, планів та проектів; – контроль за термінами та якістю виконання планово-контрольних завдань, виробничий облік; – управлінський облік та управлінська звітність; – організація та здійснення внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, володарського контролю; – використання корпоративних інформаційних систем; – оцінка якості систем, процесів, товарів.

Джерело: [11, с. 32].

Аналіз функцій СУП свідчить, що для реалізації оптимального управління потрібна інформація про стан об'єкта управління та зовнішнього середовища та про безліч можливих станів елементів системи управління. Без інформації немає управління. Понад те, управління є безперервним процесом переробки інформації: виходячи з однієї інформації виробляється інша, яка, своєю чергою, стає матеріалом отримання нової, тощо.

Від своєчасності, достовірності, якості усієї отриманої, обробленої, а потім переданої інформації залежить ефективність роботи СУП. Тобто будь-яка СУП потребує у своєму складі науково обґрунтовані й практично необхідні: по-перше, окремі складники – елементи системи; по-друге, достатню кількість зазначених елементів; по-третє, наявність ефективних зв'язків між ними.

Оглянемо базові елементи СУП [3, с. 136–137]:

1) Функції управління. Їх перелік варіюється в різних наукових працях, проте зазвичай виділяють такою набір функцій: організація, планування, мотивація та контроль. Розглядаючи структуру СУП доцільно ототожнювати функції управління з певними видами управлінської діяльності. Тобто функцію управління можна інтерпретувати в якості спеціалізованого виду регламентованої управлінської діяльності, яка є сукупністю однорідних управлінських завдань щодо підготовки, прийняття, реалізації управлінського рішення.

2) Організаційна структура управління. Вона є цілісною сукупністю структурних одиниць, які виконують функції щодо підготовки, прийняття, реалізації управлінського рішення, що ієрархічно впорядковані у відповідності до їх ролі в процесі реалізації цілей СУП. Організаційна структура відображає побудову СУП, утриманням якої є функції управління, вертикальне та горизонтальне співвідношення рівнів управління, кількість та взаємозв'язок структурних одиниць у межах окремого рівня. Створення зазначеної структури спрямоване на ефективний розподіл відповідальності та прав між управлінським персоналом.

3) Персонал управління. Це працівники різних рівнів управління, які задіяно в процесі підготовки, прийняття, реалізації управлінського рішення. Вони є визначальною складовою потенціалу СУП. Якість складової залежить від здатностей індивідуального та соціально-психологічного характеру робітників до управління функціонуванням та розвитком підприємства. Тому підприємство має орієнтуватися на участь персоналу управління в прийнятті рішень на всіх рівнях з урахуванням використання прийомів управління підприємством та системою, що спрямовані на максимальне використання талантів та здібностей робітників.

4) Управлінська інформація. Це сукупність відомостей та даних, що необхідні для підготовки, прийняття, реалізації управлінського рішення із досягнення цілей та завдань підприємства. Потреба в інформації суб'єктів та ланок СУП неоднакова, її ступень обумовлена завданнями, що вирішуються суб'єктами управління. Управлінська інформація має не лише співвідноситися із завданнями керівництва, а додаткового підходити та сполучатися із застосовуваними моделями процесів. Ця інформація має бути значущою, тобто мати реальний вплив на прийняття управлінських рішень. Для цього необхідно мати належним чином організоване інформаційне забезпечення процесу управління, що збільшить ефективність СУП.

5) Технічні засоби управління. Це сукупність технічних засобів, що застосовуються для обробки, збору, подання та використання персоналом управління тієї інформації, котра використовується підчас підготовки, прийняття, реалізації управлінського рішення. Технічні засоби грають велику роль, а для одержання більш високої ефективності збору та використання потрібне комплексне застосування технічних засобів: проведення нарад, засоби комунікацій, застосування демонстраційної техніки, використання засобів оснащення робочих місць керівництва та засобів контролю.

6) Методи управління. Під ними розуміють сукупність способів та прийомів управлінського впливу, які забезпечують досягнення цілей та вирішення завдань підприємництва. За характером дії методи поділяють на чотири групи методів, яким надано характеристику на рис. 1.

Економічні методи управління

- Становлять основу економічного управління підприємством, оскільки засновані на дії економічних законів і впливають на майнові інтереси підприємства взагалі та його персоналу зокрема (господарські та економічні розрахунки, планування, прогнозування, економічний аналіз, економічне обґрунтування, стимулювання та ін.).

Організаційно-адміністративні методи управління

- Базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності людей і управління нею, на природній потребі людей взаємодіяти в певному порядку.

Соціально-психологічні методи управління –

- Становлять способи впливу на поведінку особистості й колективу, на стан і настрої організації; активізацію клімату в організації на базі високої моральної культури, глибокої поваги до людини і колективу. В основі цих методів лежать об'єктивні закони соціального розвитку й закони психології.

Кількісні методи управління

- Є продуктом кількісного підходу в управлінні й спрямовані на підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, а також широко використовуються в діяльності організацій з розробки програм і планів, при проведенні маркетингових досліджень, у фінансово-економічній, обліковій сфері.

Рис. 1. Методи управління, як елемент СУП

Складено за: [3, с. 136-137].

Ці методи побудовані на математичному апараті та логіці. Завдяки цьому створюється можливість не лише застосовувати в дослідженнях якісні оцінки явищ та процесів, а також користуватися кількісними вимірами, які забезпечують вірогідність та об'єктивність.

7) Технологія управління. Даний елемент СУП є сукупністю взаємозалежних процесів управління, котрі спрямовані на підготовку, прийняття, реалізацію управлінського рішення. У склад технології управління входять інформаційні, обчислювальні, організаційні та логічні операції, що виконуються керівниками та фахівцями різного профілю за певним алгоритмом з використанням технічних засобів або вручну. Технологія управління ілюструє сам зміст управління, характеризується процесами обробки та руху інформації, визначається порядком та складом виконання управлінських завдань, коли зазначена інформація перетворюється та впливає на керований об'єкт. Можна стверджувати, що головне призначення технології управління це саме оптимізація управлінського процесу, його раціоналізація за допомогою вилучення таких видів діяльності та операцій, котрі не вважаються необхідними для досягнення певного результату. Технологія управління може бути подана у вигляді інформаційної та організаційної взаємодії трьох головних циклів чи процесів, у їх межах виконуються управлінські операції та процедури. Ці процеси наведено на рис. 2.



Рис. 2. Технологія управління, як елемент СУП

Складено за: [3, с. 136–137].

8) Управлінські рішення. Їх можна трактувати як вольовий акт суб'єкта управління, результат або кінцевий продукт управлінської діяльності. Вони спрямовані на досягнення цілей та завдань підприємства, є найважливішим мобілізуючим елементом у функціонуванні СУП.

Кожен елемент СУП виражений у вигляді регламентів, положень, інструкцій та інших нормативно-методичних документів, що описують розподіл та реалізацію функцій управління.

Ефективна СУП – та система, яка дає найкращий результат при найменшому рівні витрат на її підтримку та розвиток. Найкращий результат можливий за оптимальної організації системи, коли кожен елемент повною мірою виконує свої функції та завдання, коли всі процеси налагоджені та нормально функціонують. Результат діяльності СУП – управлінське рішення, яке розуміється як підготовка сукупності оцінок та висновків про поточний та майбутній стан об'єкта управління та прийняття уповноваженою особою остаточної та обов'язкової для виконання постанови про керуючу дію на об'єкт управління.

Протягом життєвого циклу підприємства багато внутрішніх і зовнішніх факторів впливають на його систему управління. Це означає, що система управління повинна пристосовуватися до нових умов середовища: інституційних, політичних, соціологічних, економічних тощо. Коли відбуваються значні зміни в навколишньому середовищі, система управління підприємством зазвичай зазнає істотних змін у її структурі; зміни вносяться або до окремого структурного елемента, до кількох із них або до всіх структурних елементів систем управління [11, с. 35].

Тому, з огляду на вище зазначені особливості, для більш ефективного функціонування СУП в сучасних умовах слід враховувати наступні фактори [2, с. 21]:

- виробничий процес повинен бути достатньо гнучким для отримання можливості швидкої зміни асортименту продукції;
- має бути адекватна, складна технологія виробництва, що вимагає нових форм контролю, організації й розподілу праці;
- має враховувати конкуренцію на внутрішньому та зовнішньому ринках продукції, покращувати якість продукції, яка надається;
- необхідно враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів та часу виконання договорів, що регулярно підвищують вимоги по умовам упаковки, транспортування, а також більш вигідні базиси поставки;

- потрібно приймати до уваги потребу враховувати невизначеність зовнішнього середовища;
- треба враховувати зміну структури попиту.

Висновки. Отже, повноцінна побудова СУП виступає за сучасних умов джерелом довгострокового успіху. Тож підприємству критично важливо правильно побудувати реалізацію всіх функцій СУП на усіх рівнях організаційної ієрархії. Головним принципом СУП має бути виробництво потрібної продукції у потрібний час та у потрібній кількості, а метою – зниження витрат на її виробництво та підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
2. Згурська О.М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2017. № 23(2). С. 17–21.
3. Калюжна Н. Визначення елементного складу системи управління підприємством як передумова дослідження її потенціалу. *Економічний аналіз.* 2012. № 10 (4). С. 135–138.
4. Клименюк М.М. Менеджмент: підручник. Київ: Міленіум, 2017. 174 с.
5. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
6. Павлова Р.К., Іваненко В.В. Моделювання структури системи управління організацією. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. № 70 (4). С. 61–67.
7. Стоян К.С., Бихкало К.Ю. Складові системи управління підприємством. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm
8. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка.* 2014. Вип. 10. С. 96–103.
9. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>
10. Ячменьова В.М., Османова З.О. Система управління підприємства: сутність та складові. *Теорія та практика управління.* 2010. № 5. С. 65–70.
11. Sviatnenko V. *Key components of establishing an effective management system in the organization.* *Збірник наукових праць ЛОГОС.* 2020. № 1. Р. 30–35.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БЯ С. І.

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ПІДЛІСНИЙ М., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті досліджено результати теоретичних аспектів щодо сутності поняття «управління підприємством». Надані основні підходи до визначення складових системи управління підприємством. Обґрунтовано основні підходи в системі управління підприємством. Визначено основні принципи системи управління підприємствами. Здійснено огляд способів впливу цифровізації безпосередньо на бізнес-моделі та їхні складові елементи.

The article examines the results of theoretical aspects of the essence of the concept of «enterprise management». The main approaches to determining the components of enterprise management systems are given. Basic approaches in the enterprise management system are substantiated. The basic principles of the enterprise management system are determined. A real overview of how digitalization affects business models and their constituent elements.

Актуальність дослідження полягає у тому, що раціональний, правильний та ефективний підхід до управління підприємством – результат вдалого розвитку та тримання на плаву успішності та авторитету компанії ззовні й усередині її. Управління підприємством безперечно посідає одне з найперших, будучи головним фактором. Ефективне та цілісне управління є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного, можливо автономного, менеджменту в умовах забезпечення довгострокового розвитку підприємств

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку системи управління підприємством приділено значну увагу в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як: А. Богданов, О. Віханський, В. Герасимчук, В. Грузінов, Л. Довгань, П. Друкер, З. Макашева, М. Мескон, А. Наумов, В. Немцов, Г. Одінцова, І. Сіменко та ін., які зробили свій внесок у формування і розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом в цілому та її окремих складових. Питанням впливу глобалізаційних процесів на діяльність підприємств присвячено багато праць як вітчизняних, так і закордонних дослідників серед яких: Бажал Ю. М., Ерохін С., Лігоненко Л.О., Федулова Л. І., Шовкун І. А., Янсен Ф. та багато інших. Вони досліджують теоретичні аспекти певних окремих проблем функціонування підприємства в контексті впливу глобалізаційних процесів. Однак, залишається недостатньо розкритим питання комплексного впливу процесів цифровізації на систему управління підприємством.

Метою статті є аналіз та дослідження сутності основних складових системи управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Управління підприємством – це організований процес планування, мотивації, організації та контролю, який необхідний для того, щоб сформувавши та досягнути стратегічні цілі підприємства. Система управління – це комплекс необхідних елементів підсистем та їх взаємозв'язків, а також процесів, що забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства. Управління передбачає узгоджені події, які у результаті забезпечують загальної мети (цільового комплексу), поставленої перед фірмою. Для координації процесів створюється спеціальний орган управління [9].

Система управління підприємством – багатоскладовий організм, що складається з керуючої та керованої підсистем. У першу з них входять адміністрація, менеджери та відділ інформації, що забезпечують роботу керівництва. Керівна частина загальної системи зветься «адміністративно-управлінський апарат». Вона обробляє інформацію, що входить, передаючи її на вихід. На цьому шаблі начальство приймає рішення, обґрунтовані оперативними цілями, прогнозами, підсумками обробки інформації та ін. Метою функціонування системи управління є вироблення і реалізація управлінських впливів чи рішень для формування необхідної поведінки керованої системи в умовах різних впливів навколишнього середовища для досягнення сформульованих цілей [5, с. 192].

Діяльність адміністративно-управлінського апарату побудована на засадах системи управління підприємством. Друга – це керована частина, яка складається з безлічі структурних підрозділів, кожен з яких виконує певні виробничі функції.

На сьогодні роль та значення управління значно зросли. Це можна пояснити багатьма причинами. Перш за все, це розвиток науки і техніки, в результаті чого збільшились і поскладнішали масштаби виробництва. Це обумовило появу нових підходів в системі управління, а саме:

– поведінський підхід – спрямований на підвищення ефективності людських ресурсів;

- кількісні методи, які отримали назву дослідження операції і моделі;
- процесний підхід (набув широкого розповсюдження з другої половини ХХ ст.). Його суть в тому, що всі функції управління розглядаються як взаємопов'язані, тобто управління – це неодноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій) [1].

Основними принципами системи управління підприємствами є:

- 1) дотримання правової регламентації під час створення, функціонування та розвитку підприємства;
- 2) адаптація до змін зовнішнього середовища;
- 3) узгодження цілей керівництва та підлеглих;
- 4) стратегічне планування основних напрямків розвитку підприємства в перспективі;
- 5) транспарентність – передбачає створення єдиного інформаційного простору на підприємстві, орієнтований на забезпечення доступу до однієї інформації і обмеження доступу до інформації, яка є комерційною або іншою таємницею;
- 6) мотивація поведінки та соціальна відповідальність;
- 7) системність та безперервність розвитку та освіти персоналу;
- 8) цілісність системи управління, яка має вихід, зворотній зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем;
- 9) наукове обґрунтування формування та адаптації системи управління підприємствами із зовнішнім середовищем [3, с. 41].

Система управління базується на трьох основних складових:

- інформаційній підтримці процесів розробки і реалізації рішень;
- наборі типових бізнес-процедур для розв'язання поставлених завдань;
- системі активізації персоналу [7].

Оптимізація даних складових і є основним напрямком удосконалювання системи управління. Ці складові дуже важливі, але фіксують деякий етап стану системи управління і, на нашу думку, відбивають лише частину сучасної системи управління, що повинна включати елементи розвитку, у тому числі методологічну (управлінську) підтримку при розробці і реалізації рішень.

Система управління підприємством включає такі елементи, як функції управління, організаційну структуру управління, персонал управління, технічні засоби, управління, інформацію, методи управління, технологію, фінанси, управлінські рішення. Дослідження такого елемента системи управління як функції має велике практичне значення, оскільки вони визначають структуру органів управління підприємства, про що йдеться у статті «Функції управління». при цьому існує, загальні функції управління, які є обов'язковими для успішної роботи будь-якої організації (планування, організація, мотивація та контроль), а також конкретні функції управління (специфічні), обумовлені об'єктом управління [6].

Також важливо враховувати те, що дослідження практичної реалізації функцій управління для підприємства пов'язані з дослідженням тих розв'язуваних завдань під час виконання послідовних дій відповідним апаратом управління. Організаційна структура управління підприємством включає склад організаційні структури, співвідношення елементів структури, а також розташування взаємопов'язаних окремих підсистем підприємства, у своїй створення такої структури націлено на ефективний розподіл прав та відповідальності між усім управлінським персоналом підприємства, який також є елементом системи управління та підлягає дослідженню.

Організаційна структура підприємства має постійно вдосконалюватися пропорційно її розвитку, чому може сприяти персонал управління підприємства, як один з елементів системи управління підприємством, що вимагає дослідження та вивчення. Дослідження персоналу управління має розглядатися з точки зору ефективності використання та управління робітником часом за допомогою планування та для взаємодії з іншими елементами системи управління, оскільки саме системний принцип може забезпечити більше досягнення цілей усієї системи управління підприємством [8].

На нашу думку, дослідження технічних засобів управління, сприяє підвищенню ефективності технології управління, організації управлінської праці та процесу управління на підприємстві, використовуючи при цьому більш досконалу техніку та грамотне користування нею керівником. Управлінська інформація повинна не просто співвідноситися із завданнями керівника, а також підходити та поєднуватися з застосовуваними моделями процесів, у своїй інформації має бути значною, то є впливати прийняті рішення. Для всього цього має бути організована інформаційна система управління, що збільшить ефективність системи управління підприємством.

Потреба інформації різних суб'єктів і ланок системи управління підприємством неоднакова, а визначається завданнями, що вирішуються у процесі управління суб'єктом управління: керівником або працівником управлінського апарату.

Також під час проведення дослідження управлінської інформації як елемента системи управління підприємства, основою прийняття правильних рішень у зовнішній, внутрішній сферах роботи підприємства є наявність необхідної для коректного аналізу достовірної інформації. Методи управління є одним з основних елементів системи управління, оскільки саме з їхньою допомогою можна проводити як дослідження системи управління підприємством, так і саме методи забезпечують досягнення цілей та задач для підприємства [6].

Ще одним елементом системи управління підприємства, що підлягає дослідженню є технологія керування. Технологія управління визначається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на обґрунтування, вироблення, прийняття та виконання рішень управлінських процесів. Технологія керування складається з «інформаційних, обчислювальних, організаційних та логічних операцій, що виконуються керівниками та фахівцями різного профілю певному алгоритму вручну або з використанням технічних засобів», саме ці складові і підлягають дослідженню [10].

Оскільки, система управління підприємством складається з кількох елементів, які відносно один одного впорядковані певним чином, можна говорити про структуру системи керування підприємством. Тому розглянемо основні підсистеми (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підсистеми управління підприємством

Підсистема	Завдання підсистеми
Стратегічне управління підприємством	Забезпечення економічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. Необхідність: стратегічного аналізу змін зовнішнього середовища і умов для формування цілей, потенційних можливостей підприємства; вибору стратегії розвитку підприємства й альтернативних варіантів; реалізації вибраної стратегії розвитку.
Поточне управління підприємством	Забезпечення неперервності і синхронності роботи всіх ланок підприємства, спрямованих на виконання встановлених поточних завдань.
Планування	Раціональне продумування необхідних дій для розвитку, розширення підприємства, аналіз можливих загроз та шляхи їх вирішення; ставлення цілей та розгляд шляхів їх досягнення
Управління персоналом	Забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації заданого професійного складу і чисельності; навчання працівників відповідно до прийнятої на підприємстві технології й організації виробництва продукції; розстановка персоналу за робочими місцями; проведення об'єктивної оцінки і оплати результатів діяльності кожного працівника як основи ефективної мотивації його праці.
Управління виробництвом	Організація виготовлення і постачання продукції необхідної якості й встановленої собівартості в заплановані терміни – органи повинні забезпечувати дотримання технологічної дисципліни, принципів ресурсо-зберігання, виробничого режиму шляхом відповідної організації виробництва і праці.
Управління маркетингом	Правильність визначення того, яку продукцію виробляти в якій кількості й в який термін; ефективність постачання підприємства факторами виробництва за цінами, що не сприяють зростанню витрат виробництва, формування ринку збуту продукції в необхідному обсязі та за цінами, які забезпечують отримання прибутку.

Підсистема	Завдання підсистеми
Управління фінансами	Оплата постачань сировини і матеріалів, призначених для виробництва; платежі за рахунками, які підлягають оплаті за раніше придбані товари; платежі за експлуатаційними витратами (реклама, страхування тощо); виплата заробітної плати працівникам підприємства; виплата податків і здійснення інших платежів до бюджету і поза-бюджетних фондів.
Управління інвестиціями	Постійне вдосконалення організації виробництва і праці на базі пошуку, відбору, розробки і впровадження інноваційних пропозицій; формування банку інноваційних ідей і варіантів їх рішення; організацію процесу виявлення проблем розвитку і їх рішення; формування на підприємстві клімату новаторства, пошуку нових ідей.

Опрацьовано автором з використанням джерел [3, 8, 9].

Поєднуючи всі елементи системи управління підприємства, можна дійти висновку, що сучасне управління підприємством потребує дослідницького підходу, що сприятиме динамічності, перспективності управління, зростанню потенціалу, підвищенню професіоналізму у прийнятті управлінських рішень, науковості управління.

Слід зазначити, що в умовах бурхливого розвитку інформаційних технологій та глобалізації них перетворень бізнес-середовище зазнає динамічних змін. Цифровізація виступає каталізатором інноваційного розвитку, технологічні зміни призвели до появи таких можливостей, як гнучкість, реактивність та індивідуалізація продукції, однак разом із тим з'явилися й нові перешкоди, такі як швидкі технологічні перетворення, високий рівень складності, зміна переваг клієнтів та вимог законодавства. Згідно з баченням науковців Центру цифрової трансформації бізнесу, такими елементами або ж ключовими областями цифрових перетворень виступають: робота з клієнтами, операційні бізнес-процеси та бізнес-моделі підприємства. дослідники

На сьогодні виділяють три способи впливу цифровізації на зміну підприємств та їхніх бізнес-моделей [3]:

- оптимізація існуючих бізнес-моделей (наприклад, оптимізація витрат);
- трансформація існуючих бізнес-моделей (наприклад, реконфігурація існуючих моделей, розширення існуючого бізнесу);
- розроблення нових бізнес-моделей (витіснення усталених учасників ринку, нові продукти/послуги) [2].

Варто зазначити, що вагомим є вплив цифрових технологій на виробничі підприємства, оскільки робототехніка, автоматизація, 3D-друк, датчики і цифрові платформи дадуть змогу провести четверту промислову революцію, яка призведе до кардинальної зміни економіки, котра виходить за рамки традиційного компромісу між масштабуванням і налаштуванням. Така революція руйнує традиційні ідеї, що стимулюють глобалізацію, даючи змогу миттєво виробляти продукцію на місцевому рівні з низькими витратами. Завдання для підприємств має два аспекти: швидке освоєння цифрового мовлення та прийняття руйнівних змін.

Темпи розвитку, що задаються динамічною зміною бізнес-правил цифрової епохи, вказують на необхідність володіння компаніями такими якостями, як динамічність і далекоглядність, а також розроблення власної стратегії цифрової трансформації. Цифрова трансформація полягає у використанні сучасних технологій для підвищення продуктивності і цінності підприємства в сучасному світі. Основними результатами такого перетворення можуть бути: скорочення витрат, поліпшення якості послуг і продуктів та збільшення продуктивності.

Також ефективно ведення бізнесу в умовах діджиталізації вимагає застосування цифрових технологій у бізнес-процесах, управлінні та бізнес-моделях у цілому, адже здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їхні бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності [4].

Висновки: з проведеного нами теоретичного дослідження ми зробили наступні висновки:

1. Усі перелічені вище елементи, згруповані за підсистемами, певним чином взаємопов'язані друг з одним. Адже, досягнення кожної мети діяльності підприємства передбачає вирішення кількох завдань. Доручаючи працівникам вирішення цих завдань, керівники

повинні делегувати їм повноваження щодо виконання конкретного набору функцій. Сукупність цих наборів, закріплених кожного працівниками, утворюють функціональну структуру підприємства.

2. Будь-яке підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з різними чинниками зовнішнього середовища. На вході підприємство отримує із зовнішнього середовища ресурси, а на виході передає йому створені на підприємстві продукти. Отже, діяльність підприємства складається з трьох основоположних процесів: отримання ресурсів із зовнішнього середовища; виготовлення продукту; передавання продукту у зовнішнє середовище. Ключову роль у підтриманні балансу між цими процесами, а також у приведенні в дію потенціалу підприємства для їх здійснення належить управлінню.

3. Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують в кінцевому рахунку здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій має бути спеціальний орган, який реалізує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються керуюча та керована частини. Керована частина – це різні виробничі та функціональні підрозділи, зайняті забезпеченням виробничого процесу.

4. Функціональна структура підприємства залежить від особливостей виробничого процесу і не залежить від розмірів фірми. На основі функціональної структури будується виробнича структура підприємства, тобто, конкретний склад цехів, підрозділів та служб підприємства залежно від типу виробництва та обраної організації виробництва (за технологічним або предметно-замкнутих принципом) та розмірів підприємства.

Список використаних джерел

1. Біловол Р. І., Калюжна І. В., Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип 20. Ч. 1. – 2016. С. 58–62. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-403_408.pdf
2. Гонтарева І. В., Муренець І. Г., Забезпечення якості управління на підприємстві, Економіка та управління підприємствами. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zabezpechennya-yakosti-upravlinnya-na-pidpriemstvi>
3. Гринчук Ю.С., д-р екон. Наук. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах. 2017. 58 с.
4. Кучинський В. А. Управління інноваційним потенціалом. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 60 (1169). С. 17–22. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37644/1/vesnik_KhPI_2018_20_Kuchynskiyi_Skladovi_efektyvnoho.pdf
5. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2013. 486 с.
6. Рязановська В.В., Передерій В.В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 1029–1032/
7. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>
8. Ситник Г. В., Архіпов Н. М., Система управління ефективністю операційною діяльністю підприємства. *Проблеми економіки*. С. 223–230 URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223_230.pdf
9. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. *Економіка*. 2015. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2015_10_21
10. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 316 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ДЄЄВОЇ Н. Є.

РИНОК КНИЖОК В УКРАЇНІ

САМАРСЬКА Д., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

Стаття присвячена питанням розвитку книжкового ринку, книгорозповсюдження в Україні за останні роки, особливості реалізації паперової та е-книжки, перспективи розвитку в цілому.

The article is devoted to the development of the book market, book distribution in Ukraine in recent years, features of the implementation of paper and e-books, prospects for development in general.

у продовж 2009–2013 рр. світові аналітики відзначали «вибух» популярності та посилення ролі текстів е-книжок у сучасній культурі, що пояснюється, передусім, стрімким розвитком мобільної техніки: рідерів, планшетів, смартфонів [1]. Відповідно в 2022 році попит на електронні видання не скорочується, все залишається в напрямку розвитку е-книжок та аудіо. Розглянемо основні причини: зміна культури читання – тепер є можливість самостійно обирати контент, обирати формат та час, зручність використання електронних пристроїв, різноманітність пропозицій; реорганізація способів реалізації книжок; можливість безкоштовно отримувати потрібні книжки, більш широкі можливості вибору, скасовуються обмеження в доступності; е-книжки, долучені до мультимедійних проектів та інтернет-ресурсів, відкривають доступ до інтелектуальних набутків людства; відцифрований архів уперше отримує «онлайн» можливості, будучи на рівних репрезентованим із текстами, які творяться «тепер»; можливість створювати приватна електронна збірка для читання через свою мобільність і місткість адаптується до соціальних звичок.

Мобільні та невеликі у форматі електронні пристрої дають можливість тримати великий текстовий контент завжди «під рукою», що є особливо ефективним у навчальній та наукових практиках.

Такий революційний стан справ змусив фахівців ринку е-книжок розподілити його на сектори B2C (персональне користування) і B2B (публічне користування: освіта, бібліотеки, електронні медіа). Якщо сектор B2C особливо вразливий перед загрозою піратства, то інший сектор може мати вагомий інституційний підтримку як з боку держави, так і з боку потужних компаній і корпорацій. Сектор B2B, що цілком імовірно, стане лідером на світовому ринку е-книжки, оскільки науково-освітнє поле цього ринку зростає в геометричній прогресії. Щодо посилення сектору B2B, варто згадати амбітні плани «Google», який не полишає намірів, усупереч судовим тяганинам, розмістити у своєму електронному каталозі «Google Books» понад 130 млн книжок: саме стільки, за оцінкою фахівців «Google», друкованих видань існує у світі [2].

Сучасний стан ринку книгорозповсюдження – постійне скорочення, зупинка роботи книжкових магазинів друкованої книжки, подальше зростання популярності е-книжок в Україні. Головна причина – низька платоспроможність громадян, для яких друкована книжка є дорогою. За даними Української асоціації видавців та книготорговельців, більшість видавництв скоротила поставку друкованих книжок до книготорговельної мережі на 26,5%. Негативна тенденція збереглася і далі. Таким чином, видавництва скорочують тиражі видань до критичного для офсетних виробництв мінімуму – 200–500 екземплярів, що призводить до збільшення ціни одиниці продукції. А це, у свою чергу, скорочує попит.

Більшість сучасних видавництв почали розвивати напрям е-книжки серед них: «Центр навчальної літератури», «Клуб Сімейного Дозвілля», «Ранок»; «Навчальна книга – Богдан»; «Фоліо»; «Кондор»; «Кальварія», із меншим електронним контентом можна згадати видавництва «Електронка», «Грані-Т», «А-ба-ба-га-ла-ма-га» та інші.

Крім цього в Україні з'являється значний ринок (не офіційний і слабо контролювання) для збуту іноземної не лише друкованої, а й цифрової книжки, отже держава не захищає інтереси українського книговидавничого та книгорозповсюджувального бізнесу.

Коронавірусна пандемія суттєво знизилася продажі друкованих книжок у США та Європі: перебої із доставкою, перепрофілювання майданчиків онлайн-торгівлі на товари першої необхідності, зменшення доходів громадян і перерозподіл їхніх витрат. Проте багато видавців уже звітують про надзвичайний бум електронних та аудіокниг: зростання продажів на 200–400 %.

Відсутність достовірної інформації, незначна кількість статистичної інформації викликають складності при дослідженні саме цього ринку. Читання книжок втрачає популярність, про це згадують практично всі видавці: такий бізнес вести нелегко. І хоча це – світовий тренд, в Україні він має дуже негативний вияв, адже серед українців можна виокремити лише 27 % регулярних читачів.

А за даними Книжкової палати України за перше півріччя 2020-го в Україні видано книжкової продукції лише 13,9% за накладом і 35,7 % за назвами від тих обсягів, які було видано за аналогічний період торік.

За даними Книжкової палати станом на грудень 2021 року з 3000 книгарень, що існували в країні на початок 1991 року, на всю країну залишилось лише 200.

В Україні ситуація розвивалася рівно у зворотному напрямку. Продажі книжок, як офлайн, так і онлайн, впали на 50%. За даними Асоціації видавців та книгорозповсюдвачів, минулого року в Україні видали на 23% менше назв книжок та на 34% менше накладів, ніж у 2019-му. Лише за рік припинили діяльність більш ніж 300 видавництв та 52 книгарні.

Президентська ініціатива «єПідтримка» – програма 1000 грн для вакцинованих запроцювала від 19 грудня 2021 року та діятиме до кінця наступного. Майже 30 мільйонів гривень люди вже витратили. Найбільше до душі українцям припали книжки: ця категорія очолює перелік послуг, за які можна сплатити електронними грошима. Серед цих змін українська паперова книга поступово та впевнено переходить до категорії трендів. Книга розширює межі свого існування та впливу. Це арт-об'єкт, а не тільки джерело інформації.

У 2021 році українці купували найбільше книги рис. 1, які прямо або опосередковано пов'язані з психологією, мотивацією та саморозвитком (25 назв), на другому місці – література для дітей і підлітків (20 назв), на третьому – сучасна світова проза (17 назв) [3].

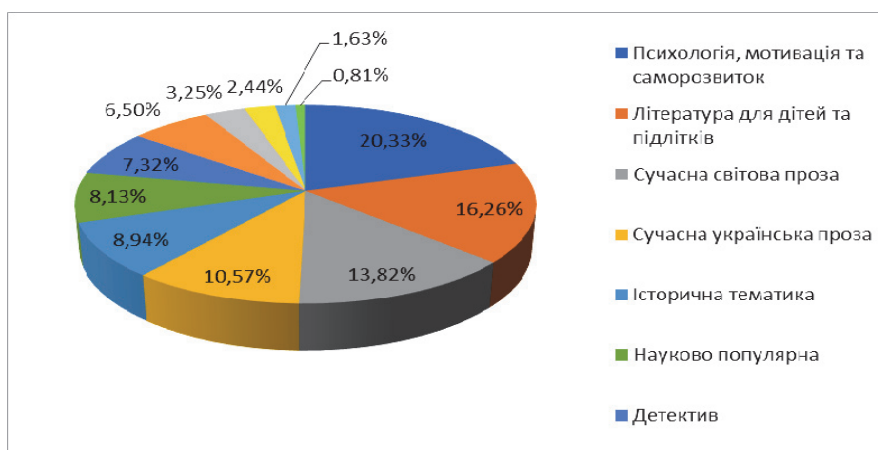


Рис. 1. Поділ ринку книгорозповсюдження в 2021 році

За дослідженням Читомо, у 2021 році найефективнішими каналами збуту видавці називали книжкові виставки та фестивалі (60,4 %), прямі продажі (58,5 %), книжкові супермаркети (52,9%), онлайн-книгарні (50%), окремі книгарні (41,5 %) та дистриб'юторів (38,7%) рис. 2.

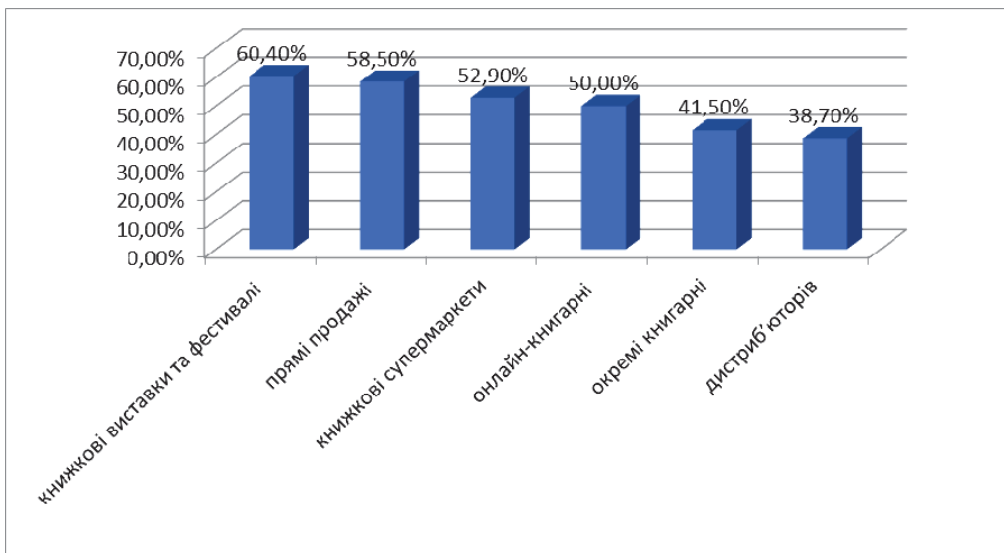


Рис. 2. Найефективніші канали збуту для видавців

Натомість читачі зазначали, що найчастіше вони купують книжки в маленьких місцевих книгарнях (на це вказали 25% тих, хто читає книги), на ринку (20%), у великих книжкових мережах (17%), у супермаркетах (12%), на книжкових ярмарках/виставках (12%), у великих інтернет-книгарнях (10%) рис. 3.

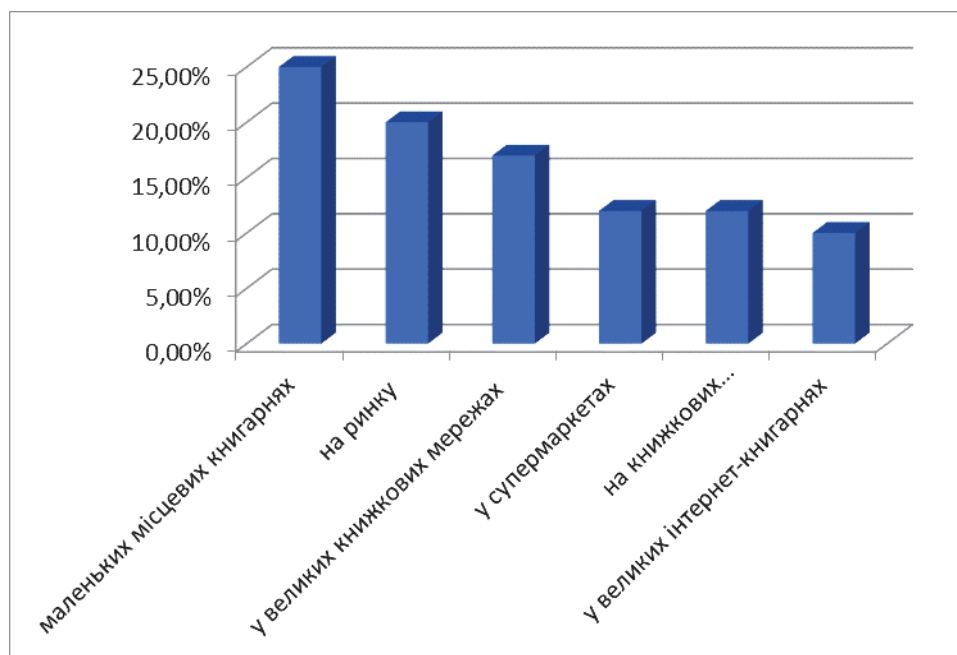


Рис. 3. Найефективніші канали збуту для читачів

Одним з підприємств книгорозповсюдження є ДП «КНИГАРНЯ №52» зареєстрована 11.02.2002 року.

ДП «Книгарня № 52» знаходиться за адресою: 02000, м. Київ, проспект Юрія Гагаріна, 13.

Даний магазин має колективну форму власності. «Книгарня № 52» є ДП публічного акціонерного товариства «КИЇВКНИГА».

За формою продажу магазин має стаціонарний ступінь сталості місцезнаходження та роздрібний принцип організації роботи.

Метод продажу – самообслуговування (вільний доступ до товару, самостійний відбір товарів, розрахунок на касі). Завдяки цьому методу обслуговування збільшується кількість покупців, пропускна спроможність, прибуток магазину.

За ціновою політикою – це магазин середніх цін. Також у магазині велика кількість товарів за цінами видавництва.

Визначимо основні фактори впливу на розвиток книжкового ринку та їх наслідки (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори, негативного впливу на розвиток книжкового ринку

Фактор	Наслідки
Низька рентабельність ринку – 8–10%, що свідчить про нестабільне фінансове становище галузі; повільна обіговість коштів	Високі ризики для потенційних інвесторів, в результаті – відсутність пропозицій від інвесторів
Недосконала система оподаткування	Зростання витрат, зменшення прибутку
Значна концентрація видавничого та книгорозповсюдження у великих містах	Криза не відповідності попиту і пропозиції, падіння цікавості до друкованої книги в цілому
Високі ціни на сировину для видавничої галузі	Вартість книг зростає, в результаті вони будуть доступні не всім
Падіння цікавості до читання, особливо у молоді	Сокращення числа споживачів книг, песимістичні перспективи книжного ринку через скорочення цільової аудиторії.
Недостатнє державне регулювання, відсутність допомоги государства книголюбам та книгорозповсюджувачам	Повільний розвиток книжкового бізнесу, значні ризики для потенційних інвесторів.
Непрозорість ринку – відсутня єдина систем обліку проданих книг	Відсутність офіційної статистики продаж, неможливість точно визначити обсяг і потенційний обсяг ринку.
Відсутність кваліфікованих кадрів на всіх рівнях управління	Погіршення якості продукції, в результаті – зменшення доходів

У великих містах книжкові мережі розширюють свою присутність за рахунок відкриття нових торгових точок, тобто органічного зростання. Нові книжкові магазини відкриваються як у торгових центрах, так і в будівлях, що окремо стоять.

Регіональні книжкові мережі освоюють колишні державні магазини та відкривають нові торгові точки. Географія магазинів визначається наявністю представництва компанії у тому чи іншому регіоні. Тенденція відкривати книжкові магазини у торгових центрах починає набувати поширення й у регіонах.

Франчайзинг, як спосіб мало поширений серед книгорозповсюджувальних компаній. Однак у середньостроковій перспективі цей спосіб освоєння ринку може бути дуже прибутковим.

Переваги для франчайзера: можливість інтенсивно розвиватися при мінімальному вкладенні коштів (компанії не вкладають гроші в об'єкти нерухомості та обладнання); франчайз найкраще знає місцевий ринок; у місцевих підприємств вже налагоджені взаємини з владою.

Переваги для франчайза: це один із способів вижити в гострій конкурентній боротьбі; можливість вкласти гроші в прибутковий бізнес.

Франчайзинг має велику популярність у світі, оскільки дозволяє організувати свою справу з найменшим ступенем ризику. За даними Адміністрації малого бізнесу США, понад 65% новостворених малих підприємств закінчують своє існування у п'ятирічний термін. Серед малих підприємств, які працюють у системі франчайзингу, цей показник становить лише 14%.

На нашу думку, франчайзинг – досить перспективний шлях розвитку для книжкових мереж, оскільки дозволить розвиватися поодиноким книгарням за рахунок відомого бренду, оптимального асортименту та відпрацьованих технологій торгівлі.

Існують і інші способи залучення покупців. Особливо слід відзначити альянс кафе і книгарень, коли на території книгарні відкривається кав'ярня для відвідувачів. Такий прийом часто використовується в іноземних книжкових мережах та окремих магазинах, він давно і добре зарекомендував себе.

Ще один спосіб – суміщення книг та аудіо- та відеопродукції. Використовуються й інші способи залучення покупців – наприклад, є дитяча ігрова кімната, сценічний майданчик, кінопокази.

Поєднання різних на перший погляд форматів торгівлі та послуг на одному майданчику останнім часом часто практикують компанії, що працюють на ринках, де вже немає стрімкого зростання, а конкуренція лише посилюється. І тут важливо значно підвищити лояльність клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Формування ринку української електронної книжки: проблеми і перспективи. Аналітична записка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/formuvannya-rinku-ukrainskoi-elentronnoi-knizhki-problemi-i>
2. The New York Times [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nytimes.com/2011/03/23/technology/23google.html?_r=0
3. Які книги купували українці в 2021 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3373004-aki-knigi-kupuvali-ukrainci-v-2021-roci-infografika.html>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ХМУРОВОЇ В. В.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**ЧИЖОВ А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті проаналізовано особливості формування системи менеджменту на підприємстві. Розглянуті основні категорії менеджменту. Виокремлені критерії ефективності менеджменту на підприємстві.

The article analyzes the peculiarities of the formation of the management system at the enterprise. The main categories of management are considered. The criteria of management efficiency at the enterprise are singled out.

Актуальність. У сучасних умовах функціонування економіки однією з основоположних ланок будь-якого підприємства є формування системи менеджменту. Система менеджменту дозволяє підприємству застосовувати передовий міжнародний досвід, а також створити управлінську структуру, орієнтовану на постійне вдосконалення.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування системи менеджменту на підприємстві.

Об’єктом дослідження є система менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової економіки одним з головних факторів успіху підприємства є система менеджменту, яка постійно вдосконалюється.

Менеджмент – процес реалізації комплексу впливів на об’єкт, обраний як раціональний з безлічі можливих впливів на основі програми управління, інформації про поведінку об’єкта, стану навколишнього середовища і спрямований на підтримку або поліпшення функціонування об’єкта для досягнення поставленої мети.

Будь-які цілеспрямовані процеси, що відбуваються в технічній системі або в організації як соціально-економічній системі можна охарактеризувати керуючими і виконавськими процесами, що реалізують виконання заданих управлінських сигналів. Система, в якій в інтересах досягнення певних цілей здійснюється процес управління на основі моніторингу, обробки та аналізу інформації про об'єкт управління, з використанням набору засобів впливу на поведінку об'єкта управління, називається системою управління [4].

Система менеджменту являє собою звід діючих на підприємстві обов'язкових для виконання формальних правил і процедур, які визначають зміст, умови та порядок самоорганізованої діяльності індивідів та їх груп, що утворюють підприємство; порядок встановлення та зміни ключової ідеї діяльності підприємства в цілому та для його основних підрозділів; процес цілепокладання для підприємства в цілому, його підрозділів, бізнес-процесів, проєктів та окремих індивідів (груп індивідів); сутність і порядок планування для підприємства в цілому, його підрозділів, окремих бізнес-процесів і проєктів; процес організації виконання планів і проєктів; сутність, характер і порядок контролю діяльності підприємства, його підрозділів, бізнес-процесів, проєктів та окремих індивідів [7].

Система менеджменту, яка покликана забезпечити реалізацію всієї сукупності функцій управління, формується на основі організаційної структури.

В якості основних категорій менеджменту стосовно до соціально-економічних систем традиційно виступають: об'єкт, суб'єкт, цілі, завдання, функції, закони, закономірності, види управління, методи, моделі менеджменту, а також принципи управління.

Суб'єкт системи менеджменту – орган або особа, яка здійснює керуючу дію. Суб'єктами управління можуть бути: керівник; група осіб; підприємство; підрозділ, що здійснює управління; загальні збори працівників.

Об'єкт системи менеджменту – це підприємства, галузі, народногосподарські комплекси; установи державного і муніципального управління; територіальні спільності людей (місто, район, область, регіон, держава, наддержавні структури), відтворювальний процес або окремі його ланки: виробництво, розподіл, обмін, споживання; виробничо-збутовий цикл і окремі його фази: розробка, постачання, виробництво, збут; окремі фази управління (маркетинг, планування, організація, контроль, мотивація та інше) або їх сукупність; галузі економічної діяльності (управління якістю, управління персоналом, управління фінансами, управління виробництвом, управління інноваційною діяльністю та інше).

Кожній системі управління притаманна безліч властивостей. Найбільш повно властивості системи управління відбивають такі положення: цілісність, так як система управління є окремим цілим, яке можна ділити на компоненти; ємерджентність, яка означає, що цілі компонентів не завжди збігаються з цілями системи; синергічність, яка визначає односпрямованість дій компонентів і посилює ефективність функціонування системи; мультиплікативність як позитивні та негативні ефекти функціонування компонентів, котрі володіють властивістю множення, а не додавання; безперервність функціонування та еволюція; цілеспрямованість, а саме спрямованість функціонування системи та її компонентів на досягнення певних цілей; адаптивність як характерне прагнення стану стійкої рівноваги (адаптація параметрів до параметрів зовнішнього середовища, що змінюються); альтернативність шляхів функціонування та розвитку [8].

Серед видів системи менеджменту традиційно виділяють технічне управління (управління технікою, машинами, технологічними процесами); біологічне управління (управління процесами життєдіяльності живих організмів); соціальне управління (управління людьми, організаціями, громадськими процесами). Таким чином, всі аспекти управління в менеджменті взаємопов'язані.

Серед головних завдань ефективного менеджменту вважається формування і розвиток на кожному підприємстві [1]:

– культури новітнього виду, яка заснована на формуванні та застосуванні на практиці способів інтелектуального цілісного керівництва, та соціальної відповідальності менеджерів;

– обставин і стимулів для результативного формування і застосування людського капіталу підприємства;
– стабільного формування інноваційних, інтелектуальних стратегій розвитку, націлених на результат і при цьому досягнення максимальних конкурентних переваг.

Ефективність менеджменту – це категорія теорії управління, яка пов’язана з усіма іншими категоріями. Одним з головних ознак ефективності менеджменту вважається ступінь досягнення цілей всієї діяльності підприємства.

Оцінка ефективності менеджменту вважається порівняно складною, є чимала кількість критеріїв і методів такої оцінки, котрі враховують різноманітні фактори, які впливають на ефективність [9].

Ефективність менеджменту – це управління діяльністю підприємства з мінімальними витратами і максимальними результатами. Критерієм ефективності менеджменту підприємства вважається найбільш повне задоволення запитів споживачів при високій якості обслуговування і раціональності використанні всіх видів ресурсів.

У системі оцінки ефективності менеджменту підприємства дуже важливими вважаються група показників ділової активності підприємства, що характеризують оборотність капіталу підприємства.

Інші кількісні показники ефективності діяльності системи управління в менеджменті включають трудові ресурси. Трудові ресурси вважаються активною частиною продуктивних сил, а це означає, що організація їх діяльності та ефективність використання безпосередньо впливають на результати ефективності менеджменту [2].

Рівень ефективності менеджменту залежить від різноманітності взаємопов’язаних факторів. Для кожної галузі підприємства в результаті її техніко-економічних особливостей властиві характерні фактори ефективності.

Сутність методів менеджменту визначається соціально-економічними відносинами, тим, наскільки вони відповідають характеру і рівневі розвитку продуктивних сил суспільства. На рис. 1 зображені основні методи менеджменту.

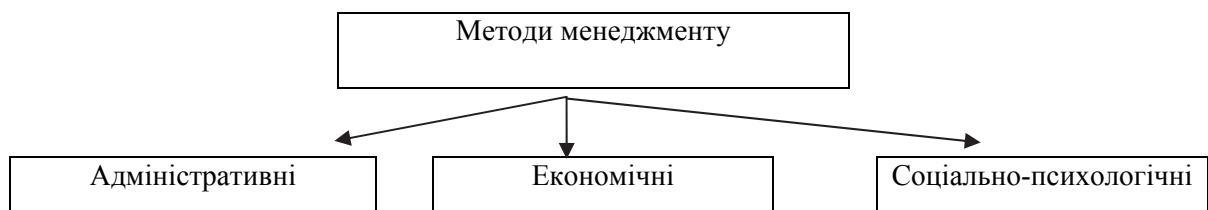


Рис. 1. Методи менеджменту

Джерело [11].

До адміністративних методів, що характеризується безпосереднім централізованим впливом суб’єкта на об’єкт управління, відносяться: організаційно-адміністративні (закони, статuti, положення, вказівки, положення та ін.), адміністративні (дисциплінарні) накази (організація і здійснення формальної відповідальності).

Економічні методи – це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають всіх працівників до продуктивної праці на загальний результат.

Соціально-психологічні методи пов’язані з соціальними відносинами, які надають моральний, психологічний вплив. З їх допомогою активізуються цивільно-патріотичні почуття, ціннісні орієнтації людей регулюються мотивацією, нормами поведінки, створенням соціально-психологічного клімату, моральним стимулюванням, соціальним плануванням і соціальною політикою на підприємстві [11].

Система управління повинна ґрунтуватися на системному підході і принципах програмного управління.

Створення системи управління, заснованої на принципах системного підходу і аналізу, передбачає охоплення всього персоналу, прив'язку конкретних управлінських рішень в підсистемі, облік їх впливу на систему в цілому, прийняття та аналіз рішень з підбору персоналу з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища.

Управлінські рішення вважаються основним інструментом контролю, що, в свою чергу, впливає на ефективність управління. Оцінка ефективності управлінських рішень відіграє важливу роль у діяльності всього підприємства [5].

Система управління має кілька процесів в якості процесу:

- планування та визначення цілей управління, засобів їх досягнення, моделювання та прогнозування об'єкта управління;
- організація роботи з прийому на роботу: профорієнтація, професійне оснащення, працевлаштування, професійне навчання, поліпшення організації праці, поліпшення умов праці та ін.;
- регулювання міжцехового, міжпрофесійного та кваліфікаційного руху робочої сили, зміна чисельності працівників, заробітної плати та ін.;
- контроль за кількістю, раціональним використанням, збереженням посади, виконанням кадрових наказів і т.д.;
- бухгалтерський облік – отримання інформації про зміни у складі персоналу, ведення державної та внутрішньої звітності з персоналу тощо.

В узагальненому вигляді необхідно виділити наступні види ефективності менеджменту [8]:

1. Дієвість – це рівень досягнення цілей підприємства.
2. Економічність – це співвідношення необхідних і фактичних витрат ресурсів.
3. Якість – це відповідність характеристик продукту або послуги стандартам і запитам споживачів.
4. Рентабельність – співвідношення між доходом і загальними витратами.
5. Продуктивність – це відношення обсягу продукції за певний період до натуральних, вартісних та інших показників і витрат ресурсів (результатів праці, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та ін.), витрачених на виробництво і реалізацію.
6. Якість трудового життя – це умови праці працівників підприємства.
7. Інноваційна діяльність – це впровадження інновацій в різні функціональні напрямки підприємства.

Для кожного виду ефективності менеджменту передбачене встановлення відповідного критерію ефективності. Завдання управління полягає в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій набуває кращого значення.

Висновки. Впровадження дієвої і адекватної сучасним вимогам системи менеджменту здійснює позитивний вплив на ефективність роботи підприємства. Прагнення керівництва підприємства до вдосконалення, систематизування і регламентування процедур і форм системи менеджменту підвищує мотивацію персоналу виконувати свої обов'язки найкращим чином і формує систему управління.

Список використаних джерел

1. Бікулов Д.Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент. Навч. посіб. Запоріжжя. ЗНУ. 2017. 360 с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Підручник К. Кондор. Видавництво. 2016. 378 с.
3. Волкова Н.А. Аналітичні методи дослідження конкурентоздатності суб'єктів господарювання. Монографія. Одеса. ОНЕУ. 2017. 400 с.
4. Вороніна А.В. Стратегічне управління. Навч. посібник. Кам'янське. ДДТУ. 2017. 418 с.
5. Лазор О.Д. Основи публічного управління та адміністрування. Навч.-метод. посіб. 2-ге вид. К. Ліра-К. 2019. 268 с.
6. Маркіна І.А. Менеджмент організації. Навч. посіб. К. Центр учбової літ-ри. 2021. 248 с.

7. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій. Навчальний посібник К. Центр учбової літератури. 2018. 560 с.
8. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. 2-ге вид., виправлене. К. Вид-во Ліра-К. 2018. 336 с.
9. Палеха Ю. І. Школи та теорії менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html.
10. Рутьєв В.А. Менеджмент. Навч. посіб. К. Центр учбової літ-ри. 2021. 312 с.
11. Федоренко В. Г. Менеджмент. Підруч. [3-тє вид., перер. і доп.]. К. Алерта. 2015. 492 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ФЕДУЛОВОЇ І. В.

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**ЮРИНЕЦЬ Т., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті проаналізовано різні підходи до поняття «комерційна діяльність», розглянуто сутність управління цією діяльністю, визначено завдання та цілі управління. Подано модель управління комерційною діяльністю, засновану на системному та функціональному підходах. Розроблено заходи щодо удосконалення управління цією діяльністю.

In the article analyzed different approaches to the concept of «commercial activity», considers the essence of management of this activity, defines the tasks and objectives of management. A business management model based on systemic and functional approaches is presented. Measures have been developed to improve the management of these activities.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що для ефективної діяльності підприємств та підтримання конкурентоспроможності в змінних умовах функціонування ринку, потрібно правильно управляти комерційною діяльністю. Необхідно удосконалювати окремі компоненти комерційної системи для розвитку діяльності підприємства загалом. Комплексний підхід до управління комерційною діяльністю дозволить виявити ринкові можливості та ефективно використовувати їх для вирішення ринкових проблем, з якими може стикнутися підприємство.

Метою статті є визначення особливостей управління комерційною діяльністю та шляхів її удосконалення.

Питання управління комерційною діяльністю вивчали Бабух І. Б., Виноградська А. М., Кривещенко В.В., Лисак Г. Г., Апопій В. В., Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А. В., Карасенко В.М. та інші. Вчені розробили власні підходи щодо поняття «комерційна діяльність», розглянули процеси управління, взаємозв'язок комерційної з іншими сферами діяльності підприємства. Однак, розглянувши праці авторів можна стверджувати, що єдиної думки щодо ефективності управління комерційною діяльністю немає.

Невирішеним залишилось питання поетапної оцінки ефективності комерційної діяльності. Є думка про визначення оцінки на основі показників рентабельності, однак вона не може показати повну картину. Розроблені підходи щодо управління засновані виключно на суб'єктивній оцінці, а не в умовах маркетингової діяльності задля задоволення потреб споживачів в товарах і послугах.

Комерційна діяльність є основою функціонування підприємства будь-якого типу та форми діяльності. Це пояснює потребу управління нею для подальшого розвитку діяльності

компанії [6, с. 146]. З латинської «комерція» перекладається як «торгівля». Отже «комерційна діяльність» – це діяльність компанії, пов’язана з торгівлею. Про неї заговорили в період розвитку ринкової економіки в Україні. Саме тоді активізувались усі комерційні та обмінні процеси [3, с. 9].

Господарський кодекс України визначає комерційну діяльність як ту, що проводиться для отримання економічних і соціальних результатів. Кінцева ціль діяльності – отримання якомога більшого прибутку від продажу та задоволення потреб покупців [1].

Отже, під комерційною діяльністю розуміється діяльність компанії в умовах постійної конкуренції, яка націлена на управління процесом купівлі-продажу товарів для задоволення потреб споживачів та власних цілей підприємства. Операції, які проводяться в рамках комерційної діяльності багато в чому є схожими на торговельні. Однак їх не варто ототожнювати. Комерційна діяльність має відмінні риси, які відокремлюють її з-поміж інших функцій торговельних підприємств. До прикладу для здійснення цього виду діяльності застосовують безліч маркетингових технологій, які націлені на задоволення потреб споживачів [7, с. 4].

Комерційна діяльність оптових та роздрібних торговельних підприємств теж має свої особливості (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика комерційної діяльності оптових та роздрібних підприємств

Комерційна діяльність оптових торговельних підприємств	Комерційна діяльність роздрібних торговельних підприємств
Товари закупаються великими партіями у виробників	Середній чек клієнта роздрібногo торговця значно менший, ніж оптовика
Кількість посередників та проміжних користувачів продукції збільшується	Багато покупок клієнтів є спонтанними та емоційними
Проводиться політика оновлення товарів та підвищення їхньої якості	Потенційних клієнтів потрібно залучати самостійно. Для цього використовують маркетинг і враховуються фізичні фактори: місце розташування, години роботи, мерчандайзинг, асортимент тощо
Товарний асортимент обирається згідно з потребами проміжних і кінцевих споживачів	Споживачі надають перевагу купівлі в стаціонарному магазині, а не онлайн
Збільшується капітал підприємства, потрібний для закупівлі та реалізації товарів великими партіями	

Джерело: складено автором на основі [3].

Комерція необхідна для виконання функції товарно-грошового обміну. Вона займає провідне місце для реалізації соціальної політики, збільшення можливостей для міжгалузевго обміну, розвитку економіки країни загалом. Саме це спонукає удосконалювати комерційну діяльність як з теоретичної, так і з практичної точки зору [4, с. 132]. Основними регуляторами комерційної діяльності є кон’юнктура ринку та його середовище. Комерційна діяльність дає змогу підприємствам контролювати обмежені матеріальні та фінансові ресурси.

Комерційна діяльність ґрунтується на декількох принципах, що визначають її природу та особливості організації:

- економічної свободи – вільний вибір умов здійснення комерційних операцій та форм взаємодії між суб’єктами;
- конкурентоспроможності – функціонування в середовищі монопольної конкуренції, отримання переваг над конкурентами за допомогою методів оптимізації асортименту товарів, різноманітних методів продажу тощо;
- адаптивності – гнучкість діяльності відповідно до змінних умов ринку;
- ризикованості – проведення діяльності в умовах зміни характеру ринку, недосконалості законодавства та інших факторів;

- ефективності – досягнення поставлених цілей підприємства, зокрема підвищення прибутку [8, с. 17].

Головна мета проведення комерційної діяльності – задоволення потреб покупців для підвищення доходу підприємства. Вказана мета визначає основні завдання комерційної діяльності:

- встановити партнерські взаємозв'язки між підприємствами та організаціями;
- проаналізувати основних виробників та постачальників продукції чи послуг;
- знайти баланс між виробництвом та споживанням продукції, відповідно до попиту на них;
- провести операції з купівлі-продажу товарів чи послуг, враховуючи пропозиції конкурентів;
- розширити ринки збуту продукції;
- зменшити витрати, які пов'язані з операціями купівлі-продажу [8, с. 12].

Вчений Кривещенко В.В. провів аналіз засад управління комерційною діяльністю та визначив, що різні науковці мають власні підходи до питання управління цією діяльністю:

- системний та функціональний – як сукупність взаємопов'язаних елементів та функцій;
- логістичний та маркетинговий;
- на основі залежності від зовнішнього та внутрішнього середовища [5, с. 10].

Проаналізувавши сутність поняття комерційна діяльність, які наводять науковці та вчені, розглянувши наукові, системні та функціональні підходи, пропонуємо наступну модель управління комерційною діяльністю (рис. 1).

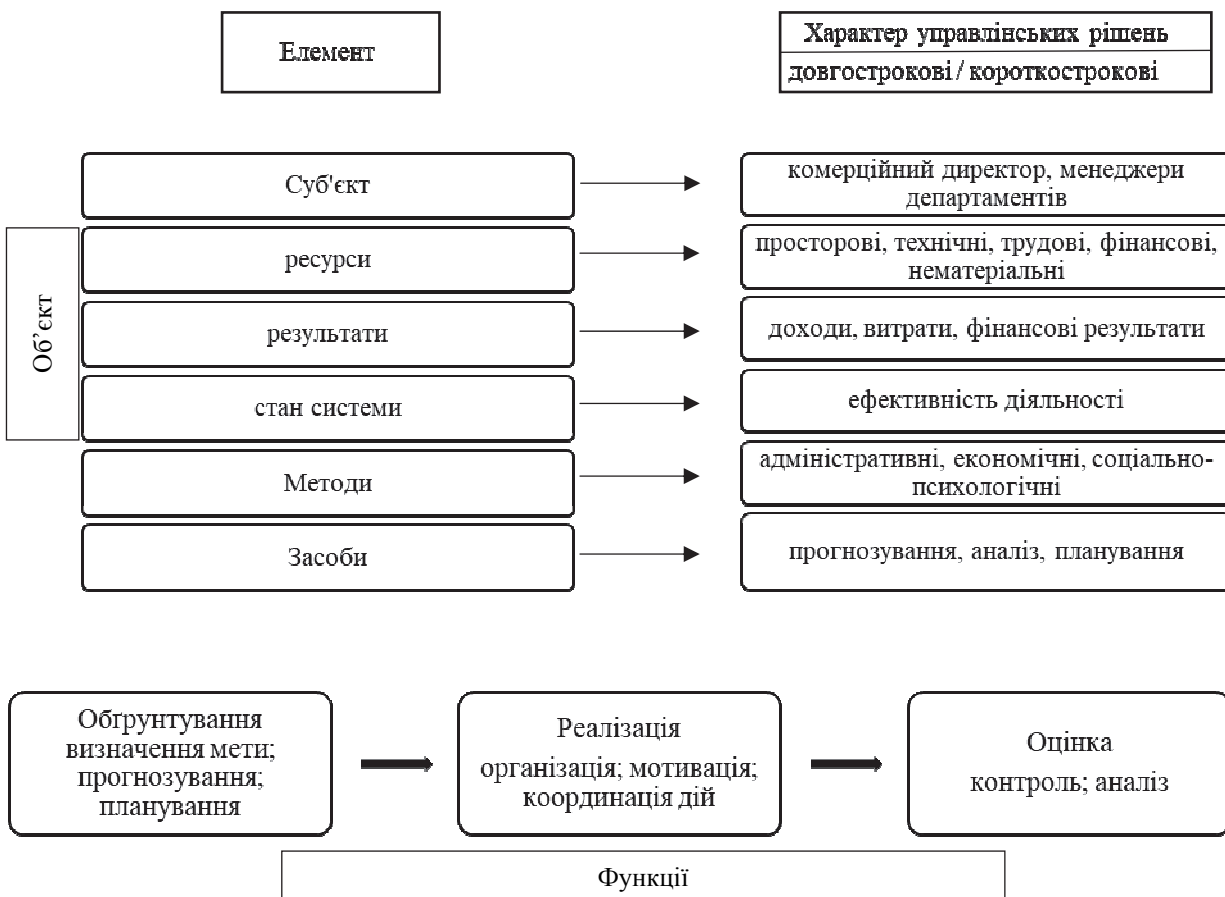


Рис. 1. Модель управління комерційною діяльністю

Джерело: [6, с. 147].

Отже, за системним підходом комерційна діяльність є комплексом елементів, які тісно пов'язані один з одним. Відповідно до функціонального підходу комерційна діяльність – це процес здійснення управлінських функцій, який постійно повторюється. Основними компонентами системи управління є суб'єкти та об'єкти, методи і засоби управління. Функції цієї системи об'єднані в три окремі блоки: обґрунтування, реалізація та оцінка.

Комерція охоплює процеси, пов'язані із купівлею і продажем продукції. До цих процесів належить формування асортименту, вивчення попиту, пошук клієнтів та постачальників, укладання договорів на постачання та реалізацію продукції, проведення заходів з управління. Окрім основних, комерція включає й додаткові торгові процеси: аналіз і прогноз попиту на товар, визначення потреб споживачів в конкретному виді продукції, дослідження джерел отримання продукції, реклама, надання додаткових послуг після продажу товару. Для прогнозування потрібно мати повну та достовірну інформацію про стан справ на ринку, аналіз основних конкурентів та тенденцій розвитку економіки.

На практиці торговельні підприємства повинні використовувати різноманітні методи комплексного дослідження ринку, вивчення комерційної інформації та проведення оцінки взаємозв'язків між суб'єктами господарювання. Оцінюючи результати кожної торгової угоди можна приймати продумані та ефективні управлінські рішення. Під час цього процесу керівники повинні брати до уваги ймовірність альтернативних варіантів рішень, взаємний вплив одних елементів на інші. До них належать: закупівля продукції, продаж, управління працівниками, взаємозв'язки з постачальниками та покупцями, в тому числі й налагодження комунікації.

Зараз спостерігаються тенденції до індивідуалізації споживчого попиту. Це веде до формування нових організаційних форм в області торгівлі. Вони ґрунтуються на розробці та управлінні стратегіями розвитку комерції та використанні інструментів маркетингу, менеджменту та логістики.

Питання управління комерційною діяльністю має важливе практичне значення, оскільки вона заснована на принципах сучасного маркетингу. Комерція має значно ширше значення, ніж маркетингова діяльність. В комерційній діяльності торговельного підприємства спостерігаються залежність від закупок продукції, організації складського господарства та діяльності, пов'язаною із реалізацією продукції і задоволенням потреб клієнтів. Початок процесу маркетингової діяльності на підприємстві відбувається ще задовго до початку комерційної роботи. Він підтримує комерційну діяльність, впливає на її успішність та є самостійним елементом діяльності підприємства, від якого залежить розвиток бізнесу.

За значимістю комерційна робота не уступає фінансовій чи маркетинговій. Тому створення ефективної системи управління є пріоритетним завданням для розвитку бізнесу. Під час побудови стратегії управління комерційною роботою варто враховувати й інші пов'язані з цим елементи. Лише в такому випадку організаційна структура управління комерційною роботою буде продуктивною. В її основу повинен бути покладений організаційно-економічний механізм, що поєднує в собі інструменти, методи та технології управління цим видом діяльності [2, с. 25].

Управління комерційною діяльністю передбачає наступні елементи:

- завдання;
- функції, які здійснюються відповідно до поставлених завдань;
- побудова гнучкої організаційної структури, яка може змінюватись відповідно до нових умов виробництва і торгівлі;
- створення ефективної системи передачі даних;
- визначення відповідальних за проведення комерційної діяльності.

Структура системи управління комерційною діяльністю повинна відповідати меті діяльності організації, діяти згідно з принципами єдиного упорядкування та включати підрозділи, на які покладено чіткі функції управління. Кожен підрозділ та служба повинні координувати свої дії та дотримуватись визначених правил. Важливо визначити інструменти, які допоможуть контролювати комерційну діяльність та роботу працівників.

Працівники комерційного департаменту повинні мати навички володіння маркетинговою концепцією, знати основні поняття та принципи менеджменту, розуміти як організуються логістичні процеси. Комерційні підрозділи на підприємстві бувають двох спеціалізацій: товарної та функціональної. Основні функції управління покладені на комерційного директора. Він розподіляє завдання між маркетингом і логістикою, які забезпечують збут товарів. У свою чергу маркетинг відповідає за гнучкість форм управління, яка полягає у визначенні та аналізі вимог ринку, прогнозуванні розвитку товарних ринків, проведенні збутової рекламної кампанії та впровадженні інновацій. За потреби може змінювати напрямок діяльності скорочувати або розширювати штат комерційної служби підприємства.

Головний принцип управління комерційною діяльністю – розподіляти повноваження та відповідальність за проведені операції та комерційні процеси. Керівник не повинен втручатися в ту сферу, де працівник може самостійно прийняти рішення. Його завдання контролювати комерційну діяльність.

Головна роль у задоволенні потреб клієнтів та отриманні максимального доходу належить саме комерційній діяльності. Вона визначає потребу у здійсненні та управлінні торговельними процесами за допомогою сучасних методів і технологій. Основними завданнями управління є:

- чітка організація комерційних та технологічних процесів;
- координація дій співробітників, що залучені в процесі реалізації продукції;
- узгодженість між всіма процесами та учасниками комерційної роботи.

Оскільки від комерції залежить успішність функціонування підприємства, до її управління приділяється підвищена увага. А виконання керівних функцій комерційної діяльності є основою процесу управління. Ці функції можуть відрізнитись за рівнем складності. Здійснюючи комерційні функції, потрібно брати за основу економічні закони ринку, положення фінансової та комерційної політики. Важливим етапом є розробка стратегії комерційної діяльності.

Для побудови ефективної системи управління комерційною діяльністю потрібно послідовно проводити всі комерційні процеси та операції. Управління ними повинно здійснюватися на основі чотирьох підходів:

- 1) процесного;
- 2) стратегічного;
- 3) системного;
- 4) мотиваційного.

Для покращення управління комерційною діяльністю варто використовувати наступні рекомендації:

- розглядати кожен процес комерційної діяльності так само як і інші важливі процеси діяльності підприємства;
- адаптувати методи та технології проведення комерційної роботи до змін на ринку, впливу зовнішніх факторів;
- розглядати процес управління комерційною діяльністю як сукупність елементів та процесів, а не окремо процеси торгівлі;
- використовувати сучасні моделі управління та розробляти такі, які використовують комплекс факторів, що можуть впливати на її результативність;
- автоматизація передачі інформації, необхідної для управління комерційною діяльністю та технологічних операцій і процесів.

Досягти високої результативності комерційної діяльності можна лише тоді, коли процеси управління охоплюють планування, організацію, облік і аудит, контроль та регулювання. Всі підрозділи, які зайняті в організації комерційної діяльності, повинні мати чітко встановлені правила співпраці, бути органічними у своїй взаємодії. Щоб дослідити цей взаємозв'язок, необхідно періодично проводити системний аналіз. Він дозволить розробити практичні рекомендації щодо покращення процесів управління.

Головним завданням комерційної діяльності повинно стати максимізація прибутку підприємства, оскільки саме прибуток відображає ефективність цієї діяльності. Оцінити ефективність можна за показниками рентабельності, співвідношенням доходів та витрат, аналізом ресурсів, які залучені для ведення діяльності та отримання фінансового результату. Це вигідно робити на короткочасну перспективу.

Ефективність окремих комерційних рішень, діяльності на окремому секторі ринку також можна визначити за показниками рентабельності. Під час ухвалення управлінських рішень щодо розвитку комерційної діяльності вигідно використовувати поняття цінності підприємства – економічної цінності бізнесу для власників та інших зацікавлених осіб. Цінність компанії щоразу зростає після прийняття ефективних управлінських рішень. Сукупність показників рентабельності та цінності підприємства стане базою для пошуку методів покращення результатів комерційної діяльності.

Висновок. Таким чином, комерційна діяльність є однією з ключових сфер діяльності підприємства, яка полягає в реалізації продукції для задоволення потреб покупців. Це бізнес-модель підприємства, яка має певну структуру та складається з процесів, націлених на отримання фінансових результатів. Її не варто ототожнювати з торговельною діяльністю підприємства.

Під управлінням комерційною діяльністю розуміється ухвалення управлінських рішень та здійснення комерційних процесів, необхідних для розвитку комерційної роботи підприємства. Механізм управління повинен включати підсистеми та окремі елементи, які дозволяють створити ефективну систему управління, механізми контролю та регулювання діяльності для виконання поставлених завдань та досягнення кінцевої мети діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18. – С. 144.
2. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І.Б. Бабух // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Науковий вісник УНУ. – Вип. 10, ч. 1. – 2016. – С. 23–26.
3. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А. М. Виноградська. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 807 с.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Карасенко В.М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. Приазовський економічний вісник. КПУ. – Вип. 6(11). – 2018. – С. 130–134.
5. Кривещенко В.В. Управління комерційною діяльністю підприємств по збуту продукції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Кривещенко. – К.: КНЕУ. – 2003. – 17 с.
6. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів / Г. Г. Лисак // БІЗНЕСІНФОРМ № 5. – 2015. – С. 146–151.
7. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління комерційною діяльністю». Тернопіль. – 2016. – 146 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26614/1/lek.PDF>
8. Комерційна діяльність : [підручник] за ред. В.В. Апопії. К. : Вид-во «Знання». – 2008. – 558 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
СИЧОВОЇ Н. В.

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ЯРОЩУК А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

У статті проаналізовано сутність та класифікацію комунікаційних технологій в управлінні підприємством, фактори, які впливають на процеси управління та систему комунікацій в менеджменті як комплекс організаційних, планових, мотиваційних та контрольних функцій в ефективному функціонуванні компанії. Обґрунтовано необхідність стратегічного управління підприємством за допомогою комунікаційних технологій.

The article analyzes the essence and classification of communication technologies in enterprise management, factors influencing management processes and communication system in management as a set of organizational, planning, motivational and control functions in the effective functioning of the company. The necessity of strategic management of the enterprise with the help of communication technologies is substantiated.

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах ринкової економіки, коли зовнішнє середовище діяльності компаній нестабільне та зумовлює жорстку конкуренцію, закономірним є необхідність для бізнесу швидко адаптуватися в нових реаліях, пристосуватися до зовнішніх факторів, що швидко змінюються, до появи нових послуг і технологій. Це передбачає швидке запровадження комунікаційних технологій та формування необхідних механізмів управління комунікаціями на основі нових технологій та можливостей, а також визначення позиції комунікаційних засобів в управлінні підприємством.

Метою статті є обґрунтування основних принципів та засад використання комунікаційних технологій в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є комунікаційні технології в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є особливості впровадження та використання комунікаційних технологій в управлінні підприємством

Викладення матеріалу дослідження. Інформація на сьогодні стає стратегічним ресурсом суспільства, важливим засобом впливу та головним продуктом виробництва і значення комунікаційних технологій зазнає кардинальних змін. Об'єднання інформаційних та комунікаційних технологій – причина удосконалення традиційних галузей економіки, розробка нових галузей, продуктів та послуг, що задовольняють постійно зростаючим потребам суспільства. Ці технології стають інструментами для створення нових способів управління державними структурами та бізнесом, які зможуть дати якісно нові результати як на рівні компанії, так і на рівні ринкової економіки загалом.

Проблеми використання комунікаційного ресурсу для адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі знайшли відбиття у роботах М. Білла, Дж. Крепса, У. Сейлера, Р. Хіса, Дж. Хортон, Е. Хандамової, М. Щепакіна та інших. У рамках комунікаційного менеджменту вивчали різні аспекти системного управління комунікаціями та проводили дослідження зарубіжні вчені: А. Андерсон, Б. Андрушкін, Т. Грін, А. Дейнека, А. Зверинцев, Р. Кауфман, А. Кізер, П. Клемпіт, Є. Кривокоп, Дж. Крегган, Х. Лассуел, Дж. Лейхіф, О. Мат'яш, Б. Мільнер, Е. Мейо, М. Мескон, А. Мюллер, Дж. Ньюстром, К. О'Рейлі, К. Робертс, Дж. Пенроуз, Г. Саймон, В. Співак, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоурі, С. Шапіро, В. Шепель, К. Ясперс та інші. Запровадження комунікаційних засобів в управлінні висвітлено в працях вітчизняних науковців: В. Бебика, А. Босака, С. Грабовської, В. Краля, В. Орел, Г. Осовської, В. Рєви, Л. Сагера, Т. Примака, Т. Лук'янця, Г. Почепцова, Н. Жигайло, Н. Шпака та інших.

В сучасних умовах виникла необхідність зміни загальних тенденцій ведення бізнесу, це зумовлює значний вплив на всі складові сучасного менеджменту та зумовлює запровадження системи інновацій з метою швидкого адаптування до нових умов.

Термін «комунікація» по-різному інтерпретується представниками різних галузей знання. Попри те, настільки широке вживання терміну, далеко не всі можуть дати йому точне визначення. Систематизуючи погляди на проблему комунікацій слід зазначити, що комунікація розглядається, як взаємодія або соціальна трансакція, що транслює учасниками спілкування інформацію, яка може мати різний характер: управлінський, педагогічний тощо, при цьому вона спрямована на учасників взаємодій з метою зміни предметного світу.

Розгляд комунікації як структури взаємодії і виявлення соціальних ролей його учасників важливо для розуміння всього можливого діапазону здійснення комунікації: від тоталітарного жорсткого порядку, тобто повсюдного контролю і регламентації, до хаосу і анархії, тобто взаємодій, які стихійно складаються та є неупорядкованими.

Найбільш традиційним є трактування комунікації як обміну інформацією, в який люди вступають і підтримують при виконанні своїх функціональних обов'язків або посадових функцій в організації. Безумовно, комунікації відіграють велику роль в інформаційних процесах організації. Разом з тим смисловий зміст поняття комунікації не вичерпується уявленням про неї як про фактор інформаційного обміну [11].

В цілому комунікація містить два взаємозалежних аспекти:

1. Комунікація як динамічний процес, як елемент професійної діяльності людей.
2. Комунікація як структура (мережа) ролей, традицій, норм і стереотипів комунікативного впливу, які склалися [10].

В теоретичній конструкції Дж. Міда комунікація трактується як взаємодія на основі мови і жесту, тобто спеціальних знаків. Без символів комунікація не може здійснюватися, тому що символи забезпечують засоби, за допомогою яких люди можуть спілкуватися. В основі взаємодії лежить принцип наслідування, виділення головних основних смислів спілкування [5].

Появу терміну «комунікація» в науковій літературі відносять до початку ХХ століття. До середини 1960-х років в науковій літературі вже існувало 25 різних трактувань поняття «комунікація», а згідно з підрахунками Е. Беттінхауса в 1960-х роках тільки в американській науковій літературі існувало понад 50 різних описів процесів комунікацій [8].

Загалом поняття «технологія» (грец., від *techne* мистецтво та *logos* слово). Наука, що має своїм предметом історію та опис промислових фабричних виробництв також визначається як майстерність, вміння та «сукупність прийомів і способів одержання, обробки й переробки сировини, матеріалів, інформації, що здійснюються у різних галузях виробництва. Також – це наукова дисципліна, що розробляє й вдосконалює такі прийоми і способи» [4, с. 5]. Технологія в усіх випадках передбачає отримання конкретних заданих результатів, а технічні процедури будуються для найбільш точного та найефективнішого виконання проєктних вимог конкретного продукту (результату).

За Н. Зражевською: «Комунікаційні технології – дисципліна, що вивчає різні техніки впливу на аудиторію, починаючи з організації комунікативного простору, створення візуальних образів, міфів і закінчуючи політичними, кризовими технологіями, еванто-менеджментом, а також технологіями конструювання реальності, медіації, ведення інформаційних війн» [4, с. 2].

Як стверджує Г. Почепцов для усунення розбіжностей у поглядах на трактування термінів комунікаційні технології мають спільну рису: вплив на масову свідомість, що вирізняє їх з поміж інших варіантів впливу на аудиторію [12, с. 11].

Комунікація – це процес взаємодії, в якому відбувається передача або обмін інформацією. Зарубіжні дослідники (Г. Хебнер, Д. Берлі) наголошують на використанні саме терміну «комунікація», а не «спілкування». Вони розглядають комунікації як життя людини серед інших людей і стверджують, що «ніхто свідомо не перебуває поза комунікаціями» [2, с. 62].

Комунікація буде успішною, коли вона здійснить повний комплекс запрограмованих завдань. Відправник надсилає інформацію одержувачу. Одержувач повинен мати повне розуміння змісту повідомлення. Успіх комунікаційного процесу залежить від того, як відправник побудує інформаційне повідомлення (повинно бути послідовним): привернути

увагу – зацікавити – перейти до ключових частин – роз’яснення деталей – обговорення – формування висновків. Очікуваним результатом правильного (успішного) спілкування є зміна поведінки реципієнта.

Стосовно підприємства комунікаційний процес, як безпосередній атрибут комунікації – це обмін інформацією між працівниками та підприємством (адміністрацією), а також між підприємством і суб’єктом зовнішнього середовища з метою розв’язання певної проблеми. Це включає дії з документами, проведення ділових зустрічей, відвідування офіційних заходів, телефонні перемовини, спілкування електронною поштою тощо.

Отже, ведення сучасного бізнесу неможливе без застосування комунікаційних технологій на кожному етапі здійснення діяльності. А також потрібно зауважити, що без адекватного розуміння, розпізнавання та обробки отриманої інформації залежить поведінка одержувача. Тому дійсними вважаються лише повідомлення, у яких отримана інформація розшифровується саме так, як того бажає відправник. Однак це не означає, що зміст повідомлення однаково важливий для всіх учасників (відправників, посередників, одержувачів) комунікаційного процесу [3]. Від точності прийнятого рішення та здійснення відповідних управлінських дій для покращення ситуації залежить точність, своєчасність, цілісність отриманої інформації.

Комунікації в менеджменті називають процесом управління, оскільки вони пов’язують організаційні, планові, мотиваційні та контрольні функції. Формально процес комунікації визначається як процес обміну інформацією між співробітниками та середовищем для розв’язання певної проблеми. Комунікація є важливим фактором для ефективного функціонування компанії. В сучасних підприємствах комунікація не є простим засобом передачі інформації, вона стала одним із ключових інструментів управління діловими відносинами. Комунікація та засоби забезпечення її використання становлять інфраструктуру для корпоративного управління [1, с. 2]. Комунікаційна система має велике значення для довгострокового розвитку сучасного виробничого підприємства, виступаючи як ключовий інструмент інтеграції, адаптації та створення інновацій.

Таким чином, «роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є просто неможливим» [7, с. 134].

Для менеджерів комунікаційні технології є практичним інструментом, необхідним для ефективного управління підприємством. Тому будь-які зусилля щодо розвитку компанії повинні в першу чергу враховувати людський фактор її розвитку, одночасно налагодження ефективної комунікації дозволяє керівникам координувати зусилля своїх підлеглих [6, с. 131].

Підприємство – це система зі складним набором механізмів і відносин, що своєю чергою є частиною інших складних систем. Оскільки кожен елемент такої системи впливає на діяльність підприємства, важливо встановити зв’язки між підсистемами всередині організації та між організацією і зовнішнім середовищем. Під такими зв’язками розуміють обмін інформацією, або комунікації для розв’язання важливих проблем і досягнення перспективних цілей [2].

Управління вітчизняними промисловими підприємствами здійснюється за допомогою керування комунікацією в інноваційному процесі як внутрішньою формальною вертикально-горизонтальною системою каналів, але власне процес проникнення, появи та обговорення інновацій відбувається лише в межах комунікаційної мережі, це можна розглянути повною мірою тільки за умови не тільки внутрішнього зв’язку, але також і зовнішніх. Такий підхід формується сьогодні в управлінні сучасними іноземними компаніями, які вдосконалюють процес розробки ключових економічних рішень, що впливають на конкурентоспроможність (виробництво нової продукції, впровадження нових технологій та інші організаційні зміни).

Таким чином, корпоративні комунікації можна розділити на дві основні групи:

- зовнішні – між корпоративним середовищем і його зовнішнім середовищем;
- внутрішні – між рівнями управління та підрозділами) [7, с. 134–135].

1. Характер зовнішньої комунікації суб'єкта практично незмінний. Принаймні принципи їх побудови (одержувачі зв'язку, засоби зв'язку та комунікаційні канали) однакові як для виробничих, так і для невиробничих організацій. Змінюватимуться лише окремі постачальники, споживачі, конкуренти, формати звітів державної статистики тощо.

Одним з найважливіших економічних показників промислового підприємства є рентабельність реалізованої продукції. Безумовно, забезпечення прибутковості – це складне комплексне питання, яке не залежить виключно від рівня розвитку зовнішньої комунікації компанії. Але для промислових компаній, які орієнтуються на різні сегменти ринку і виробляють продукцію, розраховану на різноманітні групи покупців, комунікація забезпечує не тільки необхідний об'єм продажів, а також отримання додаткового економічного ефекту, що є дуже важливим фактором. Комунікаційні технології направлені на управління зовнішніми комунікаціями підприємства мають значний вплив на фінансовий результат підприємств, створюючи певний ефект прийняття споживачами якості продукції, здійснюючи диференціацію підприємства та його продукції у порівнянні з конкурентами, формуючи задоволеність та лояльність клієнтів.

Тому ефективне функціонування та управління організацією неможливе без налагодження комунікаційного процесу. Це створює умови для розкриття ділових і професійних якостей працівників, сприяє формуванню та реалізації творчого потенціалу [14].

2. Для внутрішньої комунікації, що визначається формальними та неформальними каналами спілкування, її ефективність залежить від авторитарного ставлення адміністрації до своїх підлеглих. Відсутність здорового робочого середовища на підприємстві, небажання керівників бездоганно виконувати свої обов'язки, невідповідальність за свої дії, невиконання певних прав та обов'язків, несвоєчасне переведення певної інформації виступає значною перешкодою якісним сучасним комунікаціям [7, с. 134–135].

За спрямованістю внутрішні комунікації класифікують на:

- горизонтальні – між еквівалентними за посадою чи ієрархією членами командами (керівниками підприємства та окремих підрозділів);
- вертикальні (між керівником і його підлеглими) [2, с. 62].

Для того, щоб налагодити взаємодію всіх видів комунікації, необхідно застосувати такий набір засобів, як система внутрішніх комунікацій. Дослідження показують, що горизонтальна комунікація ефективна майже на 90%, а вертикальна – лише 20% (тобто лише одна п'ята частина інформації є результативною) [2, с. 62]. Можливо засвідчити, що повідомлення, які отримує керівництво організації від своїх співробітників, є лише незначною частиною загальної інформації. Посилення горизонтальних взаємодій всередині організації здійснюється шляхом створення єдиної інформаційної системи – системи електронного обігу. Розвиток горизонтальних зв'язків дозволяє кожному співробітнику сформувавши унікальний, неупереджений погляд на діяльність організації і таким чином відчувати свою причетність до діяльності організації. Такі зв'язки характеризуються більш точною інформацією, оскільки люди більш відкриті до співробітників з таким же статусом, ніж до керівництва.

Цілі внутрішньої комунікаційної системи включають:

1. Організація керівництва, яка є ефективною на всіх рівнях.
2. Організація зв'язків між лінійними та функціональними підрозділами.
3. Організація ефективної роботи в окремих підрозділах та службах підприємства [2, с. 63].

Між налагодженим комунікаційним процесом і якістю роботи структурних підрозділів підприємства груп працівників та окремих виконавців, успішною діяльністю підприємства в цілому існує пряма залежність. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією для вирішення наявних проблем та можливості їх результативного розв'язання протягом якомога коротшого проміжку часу. Метою комунікації є забезпечення ефективного інформаційного обміну між керівниками, покращення міжособистісних стосунків під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками чи структурними підрозділами підприємства, тобто ефективна координація дій, регулювання та впорядкування інформаційних потоків тощо [9].

Попри те, що організаційна структура компанії перешкоджає розвитку горизонтальної комунікації між представниками структурних підрозділів і віддає перевагу ієрархічній комунікації, горизонтальна комунікація є важливим фактором і елементом успішної комунікації, яка знаходиться поза межами структурного підрозділу.

У діяльності будь-якої організації важливу роль відіграють:

- формальні (офіційні) комунікації;
- неформальні (неофіційні) комунікації [13].

Формальні комунікації відбуваються в результаті ієрархії корпоративних повноважень і відповідають прямому ланцюжку команд, це деякі комунікації, необхідні для виконання певного завдання в організації. Одночасно неофіційні комунікації виникають спонтанно і не є схваленими керівництвом організації. Їх мета підтримувати офіційне спілкування та ліквідувати офіційний розрив у спілкуванні.

Неформальне спілкування на підприємстві переслідує конкретні цілі:

- підвищують продуктивність підприємства шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів поширення інформації;
- задовольняють потреби працівників у соціальній комунікації.

Неформальне спілкування неминуче і має різноманітні якості. Кожна організація має велику кількість інформації, яка проходить через неформальні канали спілкування у формі дискусій поза контекстом офіційних робочих відносин. Близько 70% усіх організаційних комунікацій є неформальними. Неформальне спілкування є загальноорганізаційним процесом, оскільки відправка повідомлення вважається обміном інформацією на основі неформальних стосунків (дружба, членство в одному клубі, одне місце народження тощо). Неформальний обмін повідомленнями зазвичай відбувається під час публічних заходів, спільних корпоративних обідів, неформальних розмов тощо. У таких випадках керівники мають можливість отримати інформацію від своїх підлеглих і можуть вирівняти доступ до цієї інформації під час офіційного спілкування. Отримана таким чином інформація зазвичай містить коментарі, пропозиції тощо [6, с. 132].

Неформальне спілкування не базується на єдиному каналі зв'язку і характеризується різноманітним потоком інформації. Неформальні комунікаційні канали виникають всередині організації, існують поза контролем і постійно змінюються в усіх напрямках. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні комунікаційні канали [13]. Отже, «потужним чинником, який забезпечує залучення працівників компанії до вирішення корпоративних бізнес-завдань, є наявність в організації розвиненого інформаційного поля» [6, с. 134].

О. Холод в підручнику «Комунікаційні технології» [12] подає детальну класифікацію комунікаційних технологій та здійснює основний поділ за спрямуванням маніпулятивних дій:

- технології мутації (позитивний чи нейтральний вплив);
- технології інмутації (негативний маніпулятивний вплив).

Саме до технологій мутації як вважає автор належать:

- технології внутрішнього менеджменту компанії;
- технології зовнішнього менеджменту компанії;
- технології планування маркетингових стратегій компанії;
- технології просування (маркетингові технології);
- технології реклами.

А також: технології організації та участі компанії у благодійних акціях та заходах; технології формування промов (спічмейкінг та спічрайтинг); технології мобільного зв'язку; технології електронних мереж (технології електронного маркетингу та інші) [12, с. 38–40].

В. Орел та В. Краля вважають, що засоби комунікації «стали невід'ємною частиною в управлінні організацією. Адже недбало налагоджені комунікації сприяють затягуванню часу на прийняття рішень, породжують виникнення непорозумінь. Організація не зможе

ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, що зможе призвести до неефективного управління. Для того, щоб в організації можна було створити ефективну систему комунікації потрібно проаналізувати теперішній стан комунікацій на підприємстві та визначити шляхи подолання проблеми» [9, с. 60].

Найпоширенішою формою спілкування в організації є загальні збори. Щоб служби персоналу швидко реагували на скарги та пропозиції, необхідно постійно аналізувати стан співробітників (проходити опитування) та звертати увагу на їхнє ставлення до політики керівництва. Сучасні служби персоналу добре використовують такі ефективні форми, інструменти комунікації:

- інформаційні стенди;
- офіційні сайти організацій, які надають вичерпну інформацію;
- «гарячі лінії»;
- регулярні пресконференції з керівником організації у форматі запитань-відповідей;
- відеотрансляції важливих зустрічей.

Необхідність стратегічного управління підприємством за допомогою комунікаційних технологій сьогодні усвідомлюється вченими і практиками, але найбільш серйозною є проблема створення діагностичних засобів, пов'язаних з вибором напряму розвитку комунікаційної системи. Інтеграційний підхід фактично охоплює маркетингові комунікації, але багато завдань вимагають ширшої інтеграції.

Висновки. Отже, Систематизуючи погляди на проблему комунікацій слід зазначити, що комунікація розглядається, як взаємодія або соціальна трансакція, що транслює учасниками спілкування інформацію, яка може носити різний характер, але при цьому вона спрямована на учасників взаємодій з метою зміни предметного світу. При цьому комунікація розуміється як зв'язок елементів системи, в рамках якої особливе значення набуває не стільки сигнал як повідомлення, скільки тлумачення цього сигналу, його розуміння і інтерпретація. Таким чином, успішна діяльність компанії на ринку зумовлює наявність системи зв'язків внутрішніх компонентів, складових впливу зовнішніх факторів та функціональних можливостей управління. Але потрібно зауважити, що в цей час управління комунікаціями на підприємствах носить, як правило, безсистемний характер, при цьому не враховуються комунікаційні потреби та довгострокові інтереси розвитку компанії. У результаті виявляються такі проблеми, як надмірна тривалість виробничого та управлінського циклів, нездатність своєчасно реагувати на зміну попиту, неповне використання кадрового потенціалу. Тому необхідним є виявлення можливостей та умов впровадження комунікаційних технологій в управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: [https://www.google.com/search?client=opera&q= Бабчинська+О.І.+Комунікаційний+процес+в+управлінні%3A+основні+положення.&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8](https://www.google.com/search?client=opera&q=Бабчинська+О.І.+Комунікаційний+процес+в+управлінні%3A+основні+положення.&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8) (дата звернення: 17.02.2022).
2. Гришина В.В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства: дисс.. канд.. економ. наук. 08.00.04. Харків, 2019. 311 с.
3. Жигалевич Ж. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць / Ж.М. Жигалевич, Н.П.Обловацька. Л., 2018. № 3. С. 199–207.
4. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 224 с.
5. Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации: учебное пособие. Москва: Флинта, 2019. 224 с.

6. Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, (32), С. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 17.02.2022).
7. Лозовський О.М., Заяць О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. Amsterdam, The Netherland, 2020. – С. 133–137.
8. Наумік К.Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2018. 132 с.
9. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
10. Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2017. 562 с.
11. Хилько М. Деякі методологічні проблеми дослідження соціально- комунікаційних технологій в українській науковій думці. Освіта регіону, 2014. № 1–2. С. 70–74.
12. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник. Київ : КиМУ, 2011. 313 с.
13. Холод О. Соціальні комунікації: тенденції розвитку: навч. посіб. 2-ге вид., перероб й доп. О.М. Холод. Видавництво «Білий Тигр», 2018. 370 с.
14. Skyshliak O. The importance of communication in business management. Лінгвокультурні коди в економічно-правовому та соціальному дискурсах: матеріали Міжнародної науково-практичної студентської конференції (м. Тернопіль, 20 квітня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 106–107.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ФЕДУЛОВОЇ І. В.

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

АЗАРОВА А., 2 курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Торговельний менеджмент»

У статті розглянуто сутність, моделі та особливості забезпечення соціально-відповідальної поведінки підприємства на ринку. Проведено аналіз результатів досліджень з оцінки та прийняття управлінських рішень щодо соціально-відповідальної поведінки підприємства торгівлі.

The article examines the essence, models and features of ensuring socially responsible behavior of the enterprise in the market. An analysis of the results of research on assessment and management decision-making regarding the socially responsible behavior of a trade enterprise was carried out.

Постановка проблеми. Питання корпоративної соціальної відповідальності стало одним з найбільш важливих елементів стратегічного управління бізнесом у сучасних умовах ведення бізнесу. Очікування суспільства щодо ефективності компаній зростають майже невинно. Нині на ринку товарів і послуг конкурентну перевагу мають саме ті компанії, які здатні активно реагувати на зміну очікувань клієнтів та впроваджувати соціально відповідальні плани та заходи у свій бізнес. Це дозволяє створити нові конкурентні переваги, оскільки клієнти (у т.ч. споживачі торговельних послуг) сприймають соціально відповідальну поведінку як додаткову цінність торговельної компанії.

Варто зазначити, що компанія повинна мати відчуття певної відданості та відповідальності захищати суспільство, в яке вона включена, оскільки бізнес-сектор є частиною громадянського суспільства і потребує залучення інших членів для успішного функціонування. Соціально відповідальні компанії добровільно встановлюють високі етичні стандарти, уникають корупції, намагаються мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, прагнуть бути зразковими роботодавцями, підтримують розвиток регіону(ів), де вони працюють та розвиваються. Соціально-відповідальна поведінка передбачає, що компанії прагнуть реалізувати три основні опори забезпечення сталого розвитку – економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну залученість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади соціальної відповідальності підприємств в умовах управління та забезпечення сталим розвитком були розроблені у працях багатьох іноземних і українських науковців [1-11 та ін.]. Серед зарубіжних вчених доцільно виділити праці: Р. Акермана, Р. Бауера, Г. Боуена, С. Варгіка, Д. Вотави, Д. Вуда, К. Девіса, А. Керролла, Ф. Кохрена, Д. Свансона, С. Сеті, В. Фредерік, М. Шварца та ін. В Україні аспекти соціально-відповідальної поведінки та пов'язаного з нею сталого розвитку розглядали такі науковці, як: М.П. Буковінська, Н.М. Дєєва, В.М. Жуковська, Т.І. Зосименко, А.М. Колот, С.О. Левицька, Г.Т. П'ятницька, С.Л. Решновецький та інші. Однак, аспекти соціально-відповідальної поведінки підприємств торгівлі потребують подальшого, більш глибокого дослідження з урахуванням сучасних ринкових викликів.

Метою цього дослідження є узагальнення теоретичних та методичних засад управління соціально-відповідальною поведінкою підприємства торгівлі. Виходячи з мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання: визначити сутність, моделі та особливості забезпечення соціально-відповідальної поведінки підприємства на ринку у сфері торгівлі;

провести аналіз останніх досліджень з оцінкою процесу прийняття управлінських рішень щодо соціально-відповідальної поведінки підприємства торгівлі.

Основні результати дослідження. Визначальною ознакою нормального функціонування суспільних відносин та умовою стійкої динаміки розвитку країни слугує соціально відповідальна поведінка особи, бізнесу та держави в цілому. Соціально-відповідальна поведінка виникла як важлива академічна конструкція і як фактор на порядку денному всіх видів компаній, а особливо – великих організацій, у т.ч. таких, що здійснюють свою діяльність у сфері торгівлі.

Соціальна відповідальність є системою взаємовідносин між організацією та суспільством, яка базується на вільному волевиявленні та соціальних нормах, визначається певною поведінкою, спрямованою на безпеку, розвиток та узгодження інтересів сторін відносин. У процесі формування стійкого розвитку між членами суспільства формуються відносини через певні права та обов'язки. Сутність соціальної відповідальності полягає в обов'язку суб'єкта виконувати вимоги, що висуває йому суспільство, держава та індивіди, для забезпечення впорядкованості, стабільності соціальних відносин у різних сферах життєдіяльності [с. 223].

Вплив суб'єкта соціальної відповідальності, який діє у певних обставинах і усвідомлює наслідки своїх дій, на забезпечення стійкого розвитку є найбільш вагомим. Суб'єктом соціальної відповідальності може бути людина, група людей, організація, суспільство тощо. У нашому випадку – це підприємства торгівлі, які в процесі свого функціонування вступають у певні відносини зі споживачами торговельних послуг, державою і т.п. та самі є споживачами різноманітних видів ресурсів. Об'єкт соціальної відповідальності визначає адресність спрямування відповідальності суб'єкта за стан, вплив, взаємодію, збалансованість складових стійкого розвитку.

Інститут соціальної відповідальності – це інстанція, перед якою є соціальна відповідальність, яка оцінює, контролює та регулює діяльність суб'єктів шляхом заохочення відповідальної поведінки або застосування певних санкцій у випадку порушення встановлених норм.

Соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. З позицій підприємства торгівлі, на нашу думку, соціальна відповідальність включає такі рівні:

1. Особистісний (соціальна відповідальність персоналу, тобто кожного працівника підприємства торгівлі як індивіда);
2. Мікроекономічний (корпоративна соціальна відповідальність або соціальна відповідальність бізнесу – у нашому випадку торговельного бізнесу).

Водночас, якщо виходити за межі підприємства торгівлі, то варто ще виділяти такі рівні, як: мезоекономічний (соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства); макроекономічний (соціальна відповідальність держави); мегаекономічний (соціальна відповідальність міжнародних організацій). Характеристика всіх рівнів наведена у табл. 1 і 2.

Таблиця 1

Рівні соціально відповідальної поведінки підприємства торгівлі *

Рівні соціальної відповідальності	Суб'єкти соціальної відповідальності	Види соціальної відповідальності	Форми прояву соціальної відповідальності
Особистісний	Працівник підприємства торгівлі	моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідальний працівник • Відповідальний та законослухняний громадянин • Відповідальний учасник соціальних груп • Відповідальний мешканець регіону, де працює підприємство торгівлі
Мікроекономічний (або корпоративний)	Підприємство торгівлі та його, трудовий колектив у цілому	моральна, юридична, економічна, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідальний продавець • Відповідальний роботодавець • Відповідальний учасник соціальних відносин • Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою • Відповідальний діловий партнер та ін.

Примітка. * Розроблено автором.

Мезо-, макро- та мегарівні в системі соціальної відповідальності *

Рівні соціальної відповідальності	Суб'єкти соціальної відповідальності	Види соціальної відповідальності	Форми прояву соціальної відповідальності
Мезоекономічний (або інституційний)	Інститути громадянського суспільства	моральна, юридична, економічна, політична, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> • Координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства • Відповідальні учасники соціальних відносин • Координатори суспільного діалогу • Посередники між владою і громадськістю • Контролери дотримання режиму законності • Захисники інтересів соціальних груп та ін.
Макроекономічний (або національний, державний)	Держава, уряд, Верховна Рада, Президент	моральна, юридична, економічна, політична, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> • Гарант законності та дотримання прав людини • Відповідальний законодавець • Гарант прозорих економічних і політичних відносин • Гарант безпеки, добробуту, соціального та людського розвитку • Відповідальний соціальний партнер • Відповідальний роботодавець • Відповідальний виробник • Відповідальний чиновник та ін.
Мегаекономічний (глобальний, міжнародний)	Міжнародні, всесвітні організації, ТНК	моральна, юридична, політична, економічна, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідальні розробники міжнародних норм • Відповідальні учасники економічних, політичних і соціальних відносин • Відповідальні роботодавці, відповідальні виробники • Координатори гармонізації міждержавних відносин • Координатори суспільного діалогу на міжнародному рівні • Посередники міжтранснаціональним бізнесом і громадськістю • Контролери дотримання режиму законності та ін.

Примітка. * Складено автором на основі даних з [0, с. 11].

Отже, сутність соціальної відповідальності полягає у відповідальності суб'єкта громадянського суспільства за інтегровану суспільну корисність їхньої діяльності. Тобто соціально відповідальною є поведінка, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству [3, с. 20].

Соціальна відповідальність характеризується наявністю таких ознак [5]: 1) соціальне явище, наділене конкретно-історичним змістом; 2) свідоме здійснення обов'язку особи перед суспільством; 3) його виконання є велінням совісті суб'єкта; 4) невиконання обов'язку передбачає той чи інший ступінь осуду такої особи суспільством (суспільною групою, окремими членами суспільства); 5) містить ініціативний характер, надає перевагу або суспільному суб'єкту, або ж індивідуальному суб'єкту, котрий, ймовірно, трактується як представник суспільства чи соціальної групи; 6) надає перевагу компромісу між суспільними інтересами та цілями, з одного боку, та індивідуальними, професійними, етичними тощо устремліннями, з іншого; 7) поведінка людей в контексті соціальної відповідальності визначається, здебільшого, їхніми очікуваннями щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально визначених атрибутів конкретних соціальних груп. Соціальна відповідальність, як складне явище, характеризується низкою аспектів [5, с. 15]:

- воно є атрибутом, властивістю суб'єкта і проявляється в його готовності та здатності передбачати і відповідати за наслідки своєї діяльності (або бездіяльності);
- поведінка людей в контексті соціальної відповідальності визначається, здебільшого, їхніми очікуваннями щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально визначених атрибутів конкретних соціальних груп;
- воно є не тільки обмежувальним фактором поведінки людини, але й утворюючим компонентом її діяльності в усіх сферах взаємодії всередині соціуму;
- нерозривно пов'язано з діяльністю (у т.ч. діяльністю підприємств торгівлі) і проявляється в ній.

У світовій практиці налічується декілька моделей корпоративної соціальної відповідальності, кожна з яких відтворює суспільно-економічний устрій відповідних країн та відображає стиль ведення бізнесу. Кожна країна має свої особливості щодо застосування принципів та моделей корпоративної соціальної відповідальності. На сьогоднішній день виділяють три найбільш популярні моделі: американську; європейську та азійську (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика моделей корпоративної соціальної відповідальності *

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Азійська (японська) модель
Специфіка КСВ	Тяжіє до філантропії	Пов'язана безпосередньо з бізнесом і формалізується у вигляді стратегії	Орієнтується на культурні традиції країни
Сфера застосування	Будь-яка	Фінансування соціальних програм відбувається через неприбуткові організації або прямо	Обмежується цінностями та стратегією «виробнича сім'я» – всіпрацівники
Правове регулювання	Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	На законодавчому рівні не передбачається. Регулюється внутрішніми корпоративними директивами
Цільовий орієнтир	КСВ – вибір організації, пов'язаний з її репутацією	КСВ – добровільний вибір організації робити більше, ніж встановлено	КСВ – реалізація завдань та цілей в межах інституту «довічного найму»
Зв'язок організації з її соціальними проектами	Передбачає мінімальний зв'язок – чим менший зв'язок між бізнесом та соціальним проектом, тим краще	Тісний зв'язок, тобто діяльність пов'язана із розвитком організації	Тісний зв'язок, організація підтримує своїх працівників на всьому їх життєвому шляху
Роль держави в регулюванні процесів КСВ	Практично відсутня, передбачає, що організації самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства	Державне регулювання суттєве, перелік програм, закріплений на законодавчому рівні	Активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу
Вид відповідальності	Індивідуальна	Колективна солідарна	Колективна
Відносини із зацікавленими сторонами	Етичність відносин зі стейкхолдерами є засобом більш повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до всіх зацікавлених сторін	Рівне ставлення до всіх, але найбільша увага приділяється «виробничій сім'ї»

Примітка. * Складено автором на основі даних з [4].

Аналіз результатів наукових пошуків різних науковців показав, що дослідженню питань соціальної відповідальності бізнесу присвячена значна кількість наукових публікацій

закордонних учених. В одному з таких досліджень, Бацінелло Е., Тонтіні Г. та Албертон А. проаналізували стратегічний вплив економічних, соціальних та екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності малих та середніх підприємств. Бгале С. досліджував життєво важливі аспекти КСВ у сучасному бізнес-сценарії, щоб встановити її взаємозв'язок з прагматичним діловим етикетом у пошуках сталого зростання та економічного розвитку.

Заман Р., Надеєв М. і Царваял М., використовуючи інтерв'ю з вищими керівниками фірм, що котируються на фондовій біржі Нової Зеландії, надали дослідницькі докази щодо взаємодії корпоративного управління та КСВ, довівши, що брак ресурсів та баланс витрат і часу є загальними перешкодами для їхнього прийняття.

Жанг Г., Ванг Л., Гуо Ф. і Янг Г. проаналізували вплив інтернаціоналізації на КСВ у китайських фірмах. Вони виявили, що інтернаціоналізація суттєво покращує показники КСВ, коли якість інституційного середовища приймаючої країни є кращою, а фірми є державними підприємствами, фірмами від бізнесу до споживача та працюють у соціально чутливих галузях.

Білан О. С. визначила основні аспекти КСВ, її вплив на рівень капіталізації компанії, а також обґрунтувала напрями скорочення систематичних і несистематичних ризиків. Малік М. Й., Мамчур В. А. і Шпикуляк О. Г. надали науково-аналітичну оцінку сучасних практик забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів аграрного підприємництва. Мостепанюк А. В. узагальнила наукові підходи до визначення сутності, основних принципів та методів реалізації корпоративної соціальної відповідальності у сучасній ринковій економіці. Станкевич Ю. Ю. дослідив основні підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності, проаналізував основні проблеми, що перешкоджають її поширенню на вітчизняному просторі. Чижишин О. І. визначив сутність та необхідність застосування соціальної відповідальності у вітчизняному бізнесі, а також запропонував заходи вдосконалення податкової системи, відродження галузей промислового виробництва, покращання якості та безпечності вітчизняної продукції, поліпшення експортно-імпорتنих стосунків із країнами ЄС [0].

Незважаючи на те, що існували запеклі академічні дебати щодо КСВ, можна з упевненістю стверджувати, що не існує загально визнаної думки щодо цього процесу, оскільки, з одного боку, вчені продовжують дискутувати про його зміст і значення, а з іншого боку, найбільші компанії схоже знайшли спільну мову, на якій вони розробили ключові стратегії та розробки з цього питання.

Висновок. Таким чином, існує декілька моделей соціально відповідальної поведінки підприємств на ринку. В управлінні підприємствами торгівлі варто концентрувати увагу на двох рівнях відповідальності, один з яких пов'язаний з відповідальності кожного працівника підприємства торгівлі як на робочому місці, так і поза ним, а інший – з торговельним бізнесом в цілому, тобто з операційною діяльністю та взаємодією підприємства торгівлі з різними контактними аудиторіями на ринку.

Список використаних джерел

1. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса. 2021. Вип. 7–8. С. 284–285.
2. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. *Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія*. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
3. Колот А. М., Грішнова О. А. *Соціальна відповідальність: навч. посіб.* За заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. КНЕУ, 2015. 519 с.
4. Ласукова А.С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу. *Вісник Запорізького національного університету : збірник наукових праць. Економічні науки*. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. Вип. 3(15). С. 181–188.

5. Лебедев І. В. Корпоративна соціальна відповідальність: концепція і модель для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. Вип. 5. С. 13–19.
6. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. *Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти*: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 400 с.
7. П'ятницька Г.Т., Чудакова Є.І., Кандагура К.С. Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 451-460 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-11_0-pages-451_460.pdf.
8. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. Еволюція концепції сталого розвитку: управлінський ракурс. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 250–257. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-250-257>.
9. Пятницькая Г.Т., Жуковская В.Н. Развитие внутренней торговли: современные трансформации и приоритеты социализации. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 11(173). С. 106–119.
10. Сокіл О. Г. Концептуальні основи сталого розвитку в економічних та облікових теоріях. *Ефективна економіка*. 2016. No 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5194>.
11. Luthra S., Garg D., Haleem A. The impacts of critical success factors for implementing green supply chain management towards sustainability: An empirical investigation of Indian automobile industry. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 121. P. 142–158.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г. Т.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

**ГОНТАРУК М., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

Стаття присвячена дослідженню концепцій по управлінню підприємством на різних етапах життєвого циклу в сучасних умовах. В статті охарактеризовано зміст поняття «життєвий цикл підприємства», висвітлено загальні моделі в концепції життєвого циклу підприємства, досліджено і сформовано найголовніші стадії життєвого циклу підприємства.

The article is devoted to the study of concepts of enterprise management at different stages of the lifecycle in modern conditions. The article describes the content of the concept of «enterprise lifecycle», the general models in the concept of a lifecycle of the enterprise are recovered, and the most important stages of a lifecycle of the enterprise are investigated and formed.

Актуальність теми. Проводячи дослідження особливостей управління підприємством на різних етапах життєвого циклу варто акцентувати увагу, на тому, що станом на сьогодні головною умовою ефективної роботи підприємств є дослідження їх «життєвих» етапів, відповідно до яких можуть змінюватись цілі підприємства і методи по їх досягненню. Також постає необхідність у використанні різноманітних інструментів, щодо управління діяльністю підприємства на різних етапах його власного розвитку. Теорія життєвого циклу підприємства була запроваджена ще у 1956 році і до сьогодні продовжується її ретельне дослідження з врахуванням інновацій і технологічного процесу. В роботі багатьох сучасних

підприємств іноді виникає проблематика, щодо формування концепції роботи на плановий період, аналітиці вже існуючих економічних і фінансових показників функціонування, виявленню можливих загроз і криз, дослідженню впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, ці всі аспекти входять в процес аналізу життєвого циклу підприємства і є досить актуальними в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теоретичних і методичних аспектів в управлінні підприємством присвячена низка робіт, що стосуються не лише життєвих стадій розвитку, а і економічного, планового циклу роботи суб'єкта господарювання, серед відомих дослідників, що займалися даною проблематикою доцільно виділити наступних: Ареф'єв С. О. [1], Бадер Омар Ахмад Далайін [2], Бугай В.З., Бурка М.Г. [3], Зваришук С. А.[4], Згурська О. М. [5], Коваленко В. В. [6], Кохан М. О. [7], Шквірук І. М. [8], Мамчин М. М. [9], Момот В. Є. [10], Московчук Н. О. [11]. Незважаючи на значний обсяг зарубіжних і вітчизняних робіт, проблематика в управлінні підприємством на різних стадіях життєвого циклу в сучасних умовах вивчена недостатньо.

Метою статті є дослідження загальних теоретичних і методичних положень щодо управління підприємством на різних етапах життєвого циклу в сучасних економічних умовах.

Об'єктом дослідження є процес життєвого циклу підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади дослідження життєвого циклу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Щоб ефективно функціонувати на ринку та підтримувати конкурентну перевагу, організації повинні адаптуватися до змін зовнішнього середовища – своєчасно змінюючи свою ділову діяльність. Результатом фактичного впровадження змін є те, що організація переходить з одного стану рівноваги в інший.

Постійність змін впровадження змін сильно впливає на розвиток підприємства. На сьогоднішній день в економічній літературі багато уваги приділяється вивченню життєвого циклу підприємства. Проблематика поняття життєвого циклу підприємства і подальше дослідження його сутності, знайшла відображення в підручниках і монографіях з теорії організації підприємства, а також у спеціалізованих дослідженнях.

Аналізуючи теорію життєвого циклу, можна зазначити, що існують чітко визначені етапи організаційного розвитку, і переходи між цими етапами є передбачуваними, а не випадковими. У цьому контексті важливим завданням є визначення не лише того, на якій стадії розвитку перебуває підприємство у своєму життєвому циклі, а й потенціал його подальшого розвитку, що допоможе у прийнятті ефективних управлінських рішень. Керівники підприємств повинні знати, на якому етапі розвитку перебуває організація, використовуючи концепцію життєвого циклу, як можливе очікування змін і економічного стану суб'єкта господарювання. Ось чому ретельний розгляд теоретичних і методологічних основ моделі життєвого циклу організації є абсолютно необхідним для досягнення практичних результатів в організаційному управлінні [1].

Проводячи аналіз теорії життєвого циклу, можна зазначити, що в розвитку будь-якого підприємства є чітко визначені етапи і їх можна передбачити. Стадія розвитку підприємства істотно впливає на її стратегічні цілі. Розуміння життєвого циклу допомагає керівництву визначити труднощі, з якими може виникнути бізнес на певному етапі розвитку, і знайти необхідний набір завдань для успішного керування його діяльністю [2].

Поняття життєвого циклу організації було введено в науковий обіг Кеннетом Боулдінгом у 1950 р. і з тих пір широко використовується в суспільних дослідженнях. Варто зазначити, що кожен автор, який вивчав або вивчає теорію життєвого циклу бізнесу, трактує об'єкт дослідження по-різному. Тому з метою визначення поняття життєвого циклу підприємства уточнення розуміння цієї категорії нами було узагальнено наукові підходи, які використовуються різними авторами для визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства» у табл. 1.

Аналіз наукових підходів до сутності поняття «життєвий цикл підприємства»

Автор, джерело	Характеристика поняття
Бугай В.З., Бурка М.Г. [3]	Сукупність стадій, які проходить організація за період свого функціонування.
Зварищук С. А. [4]	Сукупність послідовних стадій розвитку, які проходить підприємство (організація, компанія) за період свого існування, зазвичай відображають криволінійною траєкторією, що починається від етапу зародження підприємства, потім піднімається через стадію його росту, розвитку, що переходить в стадію зрілості (стабілізації) і, нарешті, знижується на стадії спаду (падіння).
Згурська О. М. [5]	Сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи.
Коваленко В. В. [6]	Загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)
Кохан М. О. [7]	Змістовний часовий зріз, що відображає структуру системних параметрів організації
Шквірук І. М. [8]	Передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів
Мамчин М. М. [9]	Процес передбачуваних змін у діяльності підприємства з визначеною послідовністю станів протягом певного часу

Джерело: сформовано автором на основі [3–9].

В свою чергу дослідниця Згурська О.М. пропонує три основні підходи до визначення поняття «життєвий цикл бізнесу»: як сукупності фаз, фази діяльності; як періоду часу та ряду змін.

Як бачимо, «життєвий цикл підприємства» можна визначити як обмежену кількість стадій або станів, в яких знаходиться підприємство, в процесі власного існування і розвитку. На думку дослідників теорії життєвого циклу, всі організації проходять у своєму розвитку послідовні періоди – фази, складові життєвого циклу, від народження організації до її спаду. Кожен наступний етап є результатом і продовженням попереднього етапу і має певні якісні характеристики, що відрізняють його від інших етапів розвитку підприємства. Основна мета в управлінні життєвим циклом підприємства – пояснити процес змін в організації протягом певного часу. Дослідники розробили, та запропонували численні моделі концепції управління, але досі не було єдиної думки між різними дослідниками щодо кількості етапів, та способу їх визначення. Для того, щоб виділити особливості циклічного розвитку підприємств в управлінні, рекомендується проаналізувати загальноприйнятну модель життєвого циклу і відобразити у табл. 2.

Моделі життєвого циклу управління підприємством

Етап	Модель	Характеристики
Процесні моделі	Рушійні сили росту	Модель побудована на прикладі урядових комітетів, запропоновані 3 стадії розвитку від появи до розширення і формалізації (уповільнення)
	Управлінська участь	Перша чітко структурована модель в комерційному приватному бізнесі. Запропоновано три стадії: «Народження», «Юність», «Зрілість». Запропоновано завдання управління для переходу по стадіях і параметри структури, пріоритетів, формалізації і конфліктів внутрішніх інтересів як умова переходу за стадіями.

Етап	Модель	Характеристики
Змістовні моделі	Стратегія і структура	Модель розкриває три різних типи підприємств, що виникають один за одним в еволюційній послідовності. Включає неформальну і формалізовану стадії, а також фазу промислової конгломерації.
	Етапи розвитку та кризи зростання організації	Модель, заснована на чергуванні криз (революцій) і «стадій спокою», включає п'ять етапів.
	Теорія життєвих циклів організації	Процес організаційного розвитку представляється як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в ході розвитку ряду обов'язкових фаз (стадій). У концепції зазначається неможливість пропуску зазначених фаз. Включає 10 етапів.
Змістовні моделі	Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем	Перша стадія виникає ще до фактичного створення організації. Друга стадія включає вибір «головних схем переміщення», найм персоналу. Третя стадія включає формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії організація стає більш консервативною і передбачуваною.
Універсальні моделі	Емпірична шкала для вимірювання стадій життєвого циклу організації	За допомогою цієї шкали можна передбачити зміну характеристик організації при переході з однієї стадії життєвого циклу до іншої.

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11].

Таким чином, за рахунок них стає можливим підготуватися до майбутніх подій, що допомагає керівництву зосередитися на вирішенні реальних проблем розвитку і управління підприємством. Тобто теоретично модель життєвого циклу організації може пояснити причини організаційних змін і джерело організаційного зростання. Кожен етап життєвого циклу має свої особливості, а саме подальший розвиток, можливі зміни, темп змін, тип організаційної структури бізнесу, ступінь концентрації, можливий економічний потенціал, і відображає потреби компанії в ресурсах. Для поглибленого аналізу теми дослідження варто розглянути загальні стадії життєвого циклу підприємства на рис. 1.

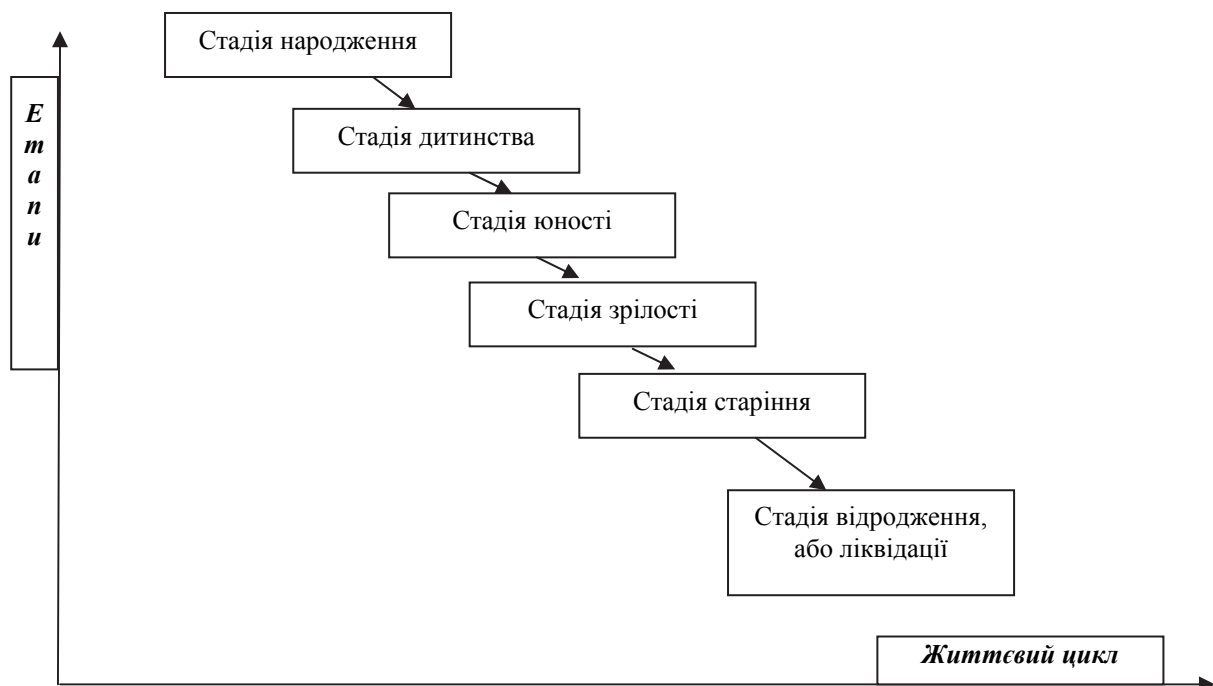


Рис. 1. Загальні стадії життєвого циклу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Підкреслюючи специфіку теми дослідження, слід звернути увагу на економічні фази життєвого циклу підприємств, які можуть виявити проблеми в розвитку ринкової економіки, сформувані цілі та пріоритети подальшого розвитку та фінансової стабільності, виявити слабкі місця у розвитку ринкової економіки, механізми управління, серед основних стадій управління життєвим циклом підприємства виділяють [7, 8, 9]:

1. Стадія виникнення, характеризується тим, що підприємство створюється засновниками (власниками) з метою отримання прибутку шляхом надання послуг, виробництва та продажу товарів або виконання визначених функцій. Його організаційно-правову форму і функції визначають засновники, виходячи зі своїх інтересів. На цьому етапі життєвого циклу пріоритетна мета організації – виживання, що для комерційних організацій забезпечується виходом на ринок; для некомерційних організацій – освоєнням механізму і технології надання послуг або виконання функцій, визначених в установчих документах. У цей період організація управляється, частіше за все, однією особою (в комерційній організації, як правило, власником).

2. Стадія становлення. Ця стадія є досить небезпечною в життєвому циклі організації. Для комерційних організацій це обумовлено тим, що керівництво, як правило, ще не має достатнього досвіду в управлінні. У той же час організація, будучи новачком на ринку, незнайома постачальникам і покупцям, а організації-конкуренти можуть створювати додаткові перепони, заважаючи зайняти відповідне місце в ніші. Основна мета цієї стадії – посилений ріст, розвиток компанії. Також цілями організації на етапі становлення є: зростання прибутку, встановлення більш вигідних позицій на ринку, тощо.

3. Стадія розвитку. На цій стадії система управління організацією та структура організації вже склалися. Вона характеризується такими процесами, як вихід компанії на нові ринки, випуск нових товарів (пропозиція нових послуг), зростання обсягів виробництва, а також збільшення прибутку. На цьому етапі підприємство прагне перейти до більш сучасних форм і структур. Подібний перехід проходить або поступово, або хвилеподібно. При цьому відбуваються як кількісні, так і якісні зміни.

4. Стадія стагнації. Це етап життєвого циклу організації, на якому керівництво задоволене результатами, досягнутими раніше. Ці результати є достатніми для того, щоб послабити інтерес керівника до оновлення і розвитку організації, децентралізації повноважень і відповідальності. Внаслідок цього система управління стає більш бюрократизованою, через що свіжі ідеї та пропозиції щодо подальшого розвитку організації гинуть. Головна мета в даний період – збереження досягнутих раніше результатів.

5. Стадія ліквідації. Даний період життєвого циклу характеризується збитковістю, неплатоспроможністю і нестійкістю організації. У цій ситуації є два варіанти подальшого розвитку: відродження чи ліквідація. Підприємство може бути ліквідовано за рішенням власників або рішенням суду. Але є інший шлях: залучити в компанію нову антикризову команду, яка повинна змінити не тільки саму систему управління, а й всі процеси виробництва товарів (надання послуг).

На всіх етапах життєвого циклу підприємства використовуються показники, що вимагають подальшого контролю і управління, їх характеристику відобразимо у табл. 3.

Варто зазначити, що на кожному етапі розвитку основними характеристиками, на які має орієнтуватися керівництво, є досягнення та збереження позитивних фінансово-економічних характеристик. Таке відображення етапів життєвого циклу на фінансово-економічні пріоритети є основою для розробки системи фінансово-економічних показників та формування меж їх допустимих коливань у межах кожного етапу. Це пов'язано з тим, що для підтримки стабільного фінансового становища різні види діяльності підприємства мають проходити аудит відповідно до різних етапів життєвого циклу. Також доцільно аналізувати ключові фінансово-економічні показники, які потребують посиленого контролю на кожному етапі життєвого циклу. Слід зазначити, що управління компанією з використанням моделі життєвого циклу допомагає орієнтувати необхідні зміни та успішно впроваджувати ці нововведення.

Показники ефективності роботи підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Група показників	Фінансово-економічні показники
Створення	Показники формування джерел фінансування	Загальний обсяг капіталу Динаміка зростання власних і позикових коштів
	Показники складу і структури активів	Показники майна виробничого призначення Показники динаміки зростання активів
Розвиток	Показники ділової активності Показники структури капіталу	Оборотність активів, оборотність оборотних коштів, фондівдача. Акцент уваги – позитивна динаміка значень показників
	Показники рентабельності Показники фінансової стійкості	Рентабельність активів, рентабельність продукції, співвідношення власних і позикових коштів
Стагнація	Показники рентабельності Показники маржинального аналізу Показники фінансової стійкості Показники ліквідності	Маржинальний прибуток. Запас фінансової міцності. Платоспроможність.
		Контроль за співвідношенням граничних витрат і граничного доходу
		Показники ліквідності (поточної і критичної). Показники фінансового і операційного леввериджу
Ліквідація або відродження	Показники витрат	Інтегральні показники фінансово-економічного стану з використанням моделей комплексної діагностики
	Показники платоспроможності Показники фінансової стійкості	Жорсткий контроль за динамікою витрат (виробничих і накладних) у суворій відповідності до динаміки фінансових надходжень. Показники достатності чистого грошового потоку

Джерело: сформовано автором на основі [5–9].

Крім того, необхідно розуміти циклічний закон розвитку компанії та приймати відповідні рішення відповідно до етапу життєвого циклу компанії. Зміна компанії від її створення до її припинення є примітною. На додаток до цих змін необхідна зміна підходу до управління. Складні особливості на одних етапах життєвого циклу втрачають свою актуальність на інших [11]. Численні дослідження показали, що компанії процвітають протягом усього свого життєвого циклу, коли у них є розумна стратегія та ефективність використання ресурсів; змінюються, коли вони більше не досягають обраних цілей; і вмирають, коли їм не вдається виконати свою місію. Повертаючись до системи управління, на кожному етапі життєвого циклу найкраще приділяти особливу увагу функції управління. Стабільність і стійкість компанії значною мірою залежить від того, наскільки керівництво та співробітники розуміють, оцінюють і враховують життєвий цикл компанії та кожен етап. Правильна оцінка керівництвом підприємства кожного етапу життєвого циклу забезпечує йому ефективну та стабільну діяльність. Розглянуті теоретичні положення дають основу для прийняття управлінських рішень на практиці. Аналіз життєвого циклу враховується при стратегічному плануванні підприємства, змінах його структури та в самій системі управління.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, варто зазначити, що в управлінні життєвим циклом підприємства значну роль відіграють не лише працівники, а і загальна концепція бізнесу і бізнес-процесів, що сформована на підприємстві. Загалом можна стверджувати, що в сучасних економічних умовах більшість підприємств проходять через стадію ліквідації, що викликана кризовим становищем, тому в управлінні життєвим циклом підприємства доцільно проводити ретельний аналіз фінансової стійкості, дослідження можливих потенційних загроз і факторів мікро- і макросередовища.

Список використаних джерел

1. Ареф'єв С. О. Управління динамічними здібностями структурних трансформацій підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2016. № 1. С. 124–132.
2. Бадер Омар Ахмад Далайін Аналіз та розвиток еволюційних моделей життєвого циклу популяцій підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 221–225.
3. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198–202.
4. Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27–28 квітня 2020 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/9490>(дата звернення 21.04. 2022).
5. Згурська О. М. Загальна характеристика стратегій диверсифікації на етапах життєвого циклу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. № 4. С. 54–63.
6. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 134–137.
7. Кохан М. О., Шквірук І. М. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. Молодіжний економічний дайджест. 2014. № 1(1). С. 12–18.
8. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1. С. 179–188.
9. Мамчин М. М., Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Маркетингові можливості розвитку вітчизняних виробників побутової техніки. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8632>. (дата звернення: 15.04.2021).
10. Момот В. Є., Литвиненко О. М. Модель стратегічного розвитку підприємства з урахуванням ендогенних факторів. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2016. № 1. С. 102–111.
11. Московчук Н. О. Дослідження підходів до сутності та структури життєвого циклу підприємства. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. URL: http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/6_147244.doc.htm.(датазвернення 15.04.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
СИЛКІНОЇ Ю. О.

THE ESSENCE AND FEATURES OF SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF ENTERPRISES

**HARBAR A., the 2nd year of Master program FEMP SUTE,
Educational program «Business Management»**

The article defines that social responsibility alludes to sets of actions of enterprises, which in addition to maximizing shareholder value, act in a way that benefits society. Social responsibility has become progressively crucial to investors and consumers who pursue investments that are not simply profitable but also commit to the interests of society and the environment. Yet, critics contend that the basic structure of business does not credit society as a stakeholder.

У статті визначено, що соціальна відповідальність стосується ряду дій підприємств, які окрім максимізації акціонерної вартості діють у спосіб, що приносить користь суспільству. Соціальна відповідальність поступово набуває вирішального значення для інвесторів і споживачів, які здійснюють інвестиції, що є не просто прибутковими, але й спрямованими на інтереси суспільства та навколишнього середовища. Проте критики стверджують, що базова структура бізнесу не кредитує суспільство як зацікавлену сторону.

Relevance of research. Market management system for the period of its existence has come a long way from classical capitalism with its main intent to maximize profits at all costs to a socially oriented economy, where earnings are directly generated by personnel and depend on the image of the enterprise, and social capital becomes the most important resource. Enhancement of the role of business responsibility in the process of establishing sustainable competitive advantages of the national economy is affiliated with the social orientation of the market economy at the present stage of post-industrial development. Business is forced to take a significant part of socially oriented costs, as its own development directly depends on the qualifications and innovative capabilities of staff, as well as the presence of special links, such as social capital. That is why an analysis of corporate social responsibility (CSR) becomes an important methodological problem, which requires powerful theoretical research.

A review of previous research publications. Prior fundamental researches on the topic were provided by following list of honorable scientists: Bacinello E., Tontini G., Alberton A., Zhang G., Wang. L., Guo F., Magrizos S., Apospori E., Carrigan M., Jones R., Bhale S., Zaman R., Nadeem M., Carvajal M., Butcovic L.L., Tomsic D., Kaselj S. and others [1-9].

The **goal** of the following scientific paper is to generalize the global scientific foundations of current view on the essence and main features of socially responsible behavior of enterprises.

The main results of the research. Despite understanding the idea standing behind the term of corporate social responsibility, scientist sure have somewhat different approaches, comparing which the ways of understanding the variety of possible fields of use can be discovered.

For example, Carroll A. defined the term as «Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time» [1].

Bowen H.R., on the other hand, has defined it as «the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of objectives and values of our society» [2].

A look at a different point of view can be provided by Moir L., stating their definition as «CSR increasingly associated with a number of issues which include plant closures, employee relations, human rights, corporate ethics, community relations and, the environment» [3].

Regardless of the approach looked at, the common statement is that CSR in general refers to strategies that enterprises put to use as part of corporate governance that are designed to make sure the enterprise activities are ethical and beneficial for society and environment.

Generally, corporate responsibility campaigns can be categorized as [4]:

1. *Environmental responsibility.* Environmental responsibility initiatives aim to reduce pollution and greenhouse gas emissions and the sustainable use of natural resources.
2. *Human rights responsibility.* Human rights responsibility initiatives involve providing fair labor practices and fair trade practices, and disavowing child labor.
3. *Philanthropic responsibility.* Philanthropic responsibility can include health initiatives, donating to causes, and supporting community beautification projects.
4. *Economic responsibility.* Economic responsibility initiatives involve improving the firm's business operation while participating in sustainable practices – for example, using a new manufacturing process to minimize wastage.

As for the principles of socially responsible behavior, according to ISO 26000-2010 identifies [5]: 1) Accountability; 2) Transparency; 3) Ethical behavior; 4) Respect for stakeholder

interests; 5) Respect for the rule of law; 6) Respect for international norms of behavior; 7) Respect for human rights.

According to ISO 26000-2010 standard guidance, continuous maintenance of corporate social responsibility on the enterprise can influence following aspects of company's performance:

1. Competitive advantage
2. Reputation
3. The ability to attract and retain workers or members, customers, clients and users
4. The maintenance of employee morale, commitment and productivity
5. The perception of investors, owners, donors, sponsors and the financial community
6. Relationships with companies, governments, the media, suppliers, peers, customers and the community in which it operates [5]

Much more of a straightforward pragmatic point of view on benefits, provided by correct CSR system in the enterprise can be seen in Prajapati S. article «Corporate Social Responsibility» [6]:

1. *Improving relationships with stakeholders.* The enterprises engaged in CSR activities are able to build trust and loyalty among stakeholders. If the enterprises are transparent about their activities conducted for the welfare of communities, they can better understand the perception of stakeholders and issues that may affect their operations. This information helps the enterprises in defining priorities and ensuring that the business practices are aligned with the ethical standards.
2. *Attracting the investors.* According to a study conducted by Mckinsey & Co. and World Bank, three quarters of stakeholders consider non-financial performance as important as financial performance, while evaluating the most suitable enterprise for investment.
3. *Improving financial performance.* A study by Mckinsey & Co. shows that investors are avoiding enterprises with poor CSR records and ready to pay a premium for enterprises having a good record of CSR activities.
4. *Increasing public credibility.* Accountability and transparency of CSR activities help enterprises to build trust and credibility with public. In addition, enterprises should ensure that they have a strong dedication to implement the CSR plans as failure to meet commitments may lead to a negative public response.
5. *Utilizing the resources effectively.* CSR practices may help in using the resources of the society in an effective manner to minimize cost and wastage. For example, Unilever in Bangladesh has started a tree plantation program to raise environmental awareness about using the resources efficiently.

However, the business world had faced the dark side of the corporate responsibility, which acquired various forms and specific terms, such as [7]:

- Greenwashing, also called «green sheen» is a form of marketing spin in which green PR and green marketing are deceptively used to persuade the public that an organization's products, aims and policies are environmentally friendly.
- Pinkwashing, term that refers to those organizations accused of presenting themselves as falsely LGBTQ+ friendly.

The recent example of Pepsi [8] having to deal with unsuccessful corporate responsibility campaign aftermath in a result of failed support of Black Lives Matter movement by the company. As a result, Pepsi suffered a stark decline in credibility.

Conclusions. The generalization of the global scientific foundations of current view on the essence and main features, identifying the benefits and categorizing the key principles of socially responsible behavior of enterprises can be put as a result of this article.

References

1. Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, 497–505.
2. Bowen, H.R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*; University of Iowa Press: Iowa City, IA, USA.

3. Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, Vol. 1, № 2, pp. 16-22.
4. CFI Team (2022). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. URL: [https:// corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/corporate-social-responsibility-csr/](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/corporate-social-responsibility-csr/).
5. International Organization for Standardization ISO Central Secretariat Ch. de Blandonnet 8CP 401CH – 1214 Vernier, Genève, Switzerland. URL: <https://docplayer.net/43133968-International-organization-for-standardization-iso-central-secretariat-ch-de-blandonnet-8-cp-401-ch-1214-vernier-geneve-switzerland.html>.
6. Goswami, Arijit & Prajapati, Bhavna. (2019). The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image-A Conceptual framework. *International Journal of Management, Technology And Engineering*. Volume IX, Issue III, MARCH/2019. P. 317-327.
7. Wikipedia (2022). Greenwashing in the Free Encyclopedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>.
8. Guida A. (2021). When Corporate Social Responsibility Goes Bad: Greenwashing. URL: <https://bebs.org/when-corporate-social-responsibility-goes-bad-greenwashing/>.
9. Piatnytska, G. T., Hryhorenko, O. M. (2021). Evolution of the Conception of Sustainable Development: A Managerial Perspective. *Business Inform*, Vol. 12. P. 250–257.

The paper is completed under academic advising of Doctor of Sciences (Economics), Professor
PIATNYTSKA G. T.

ТЕХНОЛОГІЯ КОУЧИНГУ В РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**КРОКОВНА О., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент персоналу»**

У статті розглянуто зміст та значення поняття «коучинг» як технологію розвитку персоналу підприємства. Досліджено роль та вплив застосування інструментів коучингу у розвитку самонавчальної організації на підприємстві. Розглянуто застосування та особливості коучингу в підприємстві з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна». Виявлено недоліки та переваги застосування технології коучингу в практичній діяльності.

The article considers coaching as a technology in the development of enterprise personnel. The role and influence of the use of coaching tools in the development of a self-learning organization at the enterprise has been studied. The application and peculiarities of coaching in the enterprise with foreign investments «Toyota-Ukraine» are considered. The disadvantages and advantages of using coaching technology are identified.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Управління персоналом є важливою складовою в роботі компаній. Завдяки стрімкому розвитку економіки, зараз персонал позиціонується не лише як об'єкт управління, а як важливий елемент, який сприяє розвитку організації. Адже працівники, які об'єднані метою бути кращими за своїх конкурентів на ринку, будуть ефективною силою вдосконалення та розвитку підприємства на якому працюють. Підприємства прагнуть вдосконалювати свої технології управління, тому для цього використовують технологію коучинг. Адже він сприяє не лише розкриттю потенціалу працівників, а й підвищення рівня ефективності праці. Мотивування персоналу, ефективний тайм-менеджмент, формування позитивного іміджу компанії, мінімізування плинності кадрів, активізація креативного мислення – цього можна досягти за допомогою техніки

коучингу. Тому актуальність дослідження полягає в аналізі змісту, значення та характеристики особливостей використання коучингу на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику використання персонал-технологій у практиці управління персоналом активно досліджували такі науковці: Е. Парслоу, М. Рей, Дж. Смарт, Н. Томашек, Д. Желудько, Дж. Вітмор, П. Хоукінс, Н. Сміт, В. Гурієвська, Н. Лев. Н. Фижик, М. Нагара та ін. Однак у науковій літературі бракує комплексних розробок щодо формування систем управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу, особливо пов'язаних з пандемією. Тема застосування коучингу на підприємствах є популярною та затребуваною в сфері управління персоналом, тому дану тематику в своїх роботах розглядала велика кількість науковців. У роботах С. Леонової, Е. Довби [4, 5] висвітлено трактування коучингу, особливості його застосування, рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучингу. Значна кількість науковців, серед яких Д. Уїтмор, С. Романова [7, 9] дотримується думки, що саме коучинг є тією технологією управління, що дає можливість формулювати необхідні навички у менеджерів та іншого персоналу. У роботі І. Петровської [6] розглядаються моделі коучингової взаємодії, вони зосереджені на структурному процесі реалізації коучингу.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні, методичні та практичні положення застосування технології коучингу в розвитку персоналу підприємства та зазначити роль у забезпеченні ефективного функціонування організації.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління персоналом допомагає направляти підлеглих на результативну роботу. Як саме мотивувати працівників, які інструменти використовувати для розвитку їх, як без витрат збільшити прибутки – відповідь на ці та суміжні питання дає коучинг.

У сфері управління людськими ресурсами підприємств сьогодні активно розробляють та широко упроваджують нові інструменти управління людськими ресурсами, серед яких найпопулярнішим став коучинг. Coach (Co-achieve) дослівно перекладається як співдосягнення або досягнення разом. Спочатку коучинг з'явився в спорті. У бізнес-організаціях коучинг працює за тим же принципом, що і в спорті: з коучем працюють досвідчені управлінці та менеджери, які точно знають, чого хочуть і розуміють, що для підкорення нових вершин необхідно особистісний розвиток. Коучинг покликаний допомогти тим, хто хоче досягати більшого, розвивати свої лідерські якості, а саме soft skills. [7, с. 58]. Існує безліч визначень поняття «коучинг», серед яких можна навести такі: коучинг – це партнерство з клієнтами у креативному процесі, що провокує нове мислення та надихає клієнта збільшити до максимуму свій особистий та професійний потенціал [2]; коучинг – це система реалізації спільного соціального, особистісного й творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату [3].

Коучинг проводиться незалежною особою (коучером) як індивідуальна робота з керівником [2]. Одна з основних цілей коучингу – це навчити людину думати по-новому [10].

На сьогоднішній день існує багато визначень поняття коучинг. Деякі визначення українських та зарубіжних вчених представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «коучинг»

№ з/п	Автор, джерело	Зміст поняття
1	Дауні Майлз [1, с. 29]	Мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню й розвитку іншої людини
2	Кравченко Ю.Є. [4, с.117]	Вид індивідуальної підтримки людей, що має на меті професійне й особисте зростання
3	Лев Н.Ю. [5, с. 80]	Консультування людей з професійних чи особистих проблем, спрямоване на розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності

№ з/п	Автор, джерело	Зміст поняття
4	Міжнародна академія Коучингу [15]	Діалог між коучем і клієнтом з метою допомогти клієнту отримати повноцінне життя, шляхом визначення, що є для клієнта важливим і роз'яснення його цінностей.
5	Петровська І.Р. [8]	Безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так й професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються
6	Романова С.М. [9, с. 83]	Метод консалтингу та тренування, в процесі якого людина, що називається «коуч», допомагає навчатися досягненню якоїсь життєвої або професійної цілі. Коучинг – здатність досягнення чітко визначених цілей
7	Уїтмор Джон [11, с. 134]	Засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку його власних рішень або його просування в будь-якій складній ситуації

Джерело: узагальнено і систематизовано автором.

Коучинг передбачає собою взаємодію між суб'єктами, де коуч допомагає іншій особі досягти певних професійних або особистих цілей. Також, самонавчальна організація сприяє реалізації робітників, а це найвища потреба за пірамідою А. Маслоу. Проходити навчання від коуча можуть спеціалісти, робітники, студенти тощо. Сформувавши свою позицію за допомогою коуча, працівники знаходять сенс роботи в даній організації як в спільноті особистостей. Одночасно підприємство стає трампліном для досягнення особистих цілей.

Дослідження моделі практичного застосування коучингу, що він є важливим елементом професійного розвитку персоналу (рис. 1).



Рис. 1. Місце коучингу в професійному розвитку персоналу

Джерело: складено автором.

Техніка коучингу сприяє створенню середовища, яке полегшує шлях досягнення повставленої мети, людина становиться більш результативною та мотивованою. Коучинг також допомагає дивитися на буденні речі новим поглядом та бути креативним [11, с. 23].

В умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні більшість компанії проблемами: падіння продажів та попиту на продукцію, скорочення кадрів, неможливість реалізації продукції через карантинні обмеження, недостатня кваліфікація та неготовність працівників до розробки нових стратегічних рішень в умовах карантину. Всі вони підштовхують керівників підприємств звертатися до коучерів за консультацією. Робота з бізнес-коучером допоможе розробити стратегію розвитку персоналу і компанії загалом, побачити і скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточних завдань, а також налагодити ефективні комунікації всередині компанії. Коуч спрямовує і дає співробітникам можливість брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Багато хто сьогодні добре розуміє, що нереалізований потенціал персоналу – це втрачена вигода всієї компанії.

Для покращення бізнес-процесів активно застосовується інструмент професійного й особистісного розвитку робітників – кар'єрний коучинг. Його роль зростає в умовах воєнного стану України та необхідності інформаційної та психологічної підтримки працівників, які опинилися у важкому стані. Кар'єрний коучинг дає відповіді на питання – як

мотивувати працівників, які інструменти використовувати для їх розвитку та як збільшити прибутки. Він є найбільш ефективним інструментом в побудові кар'єри і досягнення успіху в професійному зростанні, тому кар'єрного коуча справедливо вважають тренером, який супроводжує і коригує дії учня на шляху до досягнення поставленої мети, допомагає іншій особі досягти певних професійних або особистих цілей, сприяє самореалізації особистості як найвищої потреби за пірамідою А.Маслоу.

Кар'єрний коуч повинен мати професійні знання з різних сфер життя (рис. 2).



Рис. 2. Сфери знань кар'єрного коуча

Джерело: авторська розробка.

Під час коуч-сесій клієнту допомагають з'ясувати, що для нього дійсно важливо в житті, визначити основні цінності і пріоритети. Завдання коуча полягає в тому, щоб з його допомогою клієнт знайшов для себе такий вид діяльності, який в повній мірі буде задовольняти його потреби. Якщо напрям діяльності вже обрано, то треба тільки грамотно вибудувати кар'єру та чітко визначити бажану ціль. Дуже часто вибір мети робиться не на основі свого особистого інтересу, а на основі тих чи інших стереотипів і установок, привнесених ззовні, між тим, у кожної людини є свої життєві пріоритети.

Допомога коуча клієнту також полягає у віднаходженні всіх можливих шляхів досягнення цілей. Все залежить від того, на якій стадії свого особистого розвитку людина знаходиться, до чого прагне і які ресурсами на даний момент має в своєму розпорядженні. План дій складається як можна більш детальний і конкретний, з прив'язкою до термінів. На заключному етапі коуч допомагає клієнту перевірити складений план дій на екологічність, бо побудова кар'єри не повинна негативно позначатися на інших аспектах життя клієнта [3, с. 29].

Основними перевагами кар'єрного коучингу є: довірливі відносини між керівництвом та персоналом; мотивовані працівники, які прагнуть покращити свої вміння; злагоджена робота всього персоналу; ефективний тайм-менеджмент. Водночас до недоліків можна віднести: неможливість застосувати одного методу до всіх людей, потрібно знайти особистий підхід до кожного, даний процес займає багато часу; недовіра працівників до професійних коучів, страх змін.

Доцільно детально розглянути основні інструменти, які використовуються в коучингу та як вони впливають на розвиток самонавчальної організації персоналу [18].

Існує техніка коучингу «Чотири питання планування», що містить такі послідовні інструменти як натхнення, реалізація, розвиток, завершення (рис. 3).

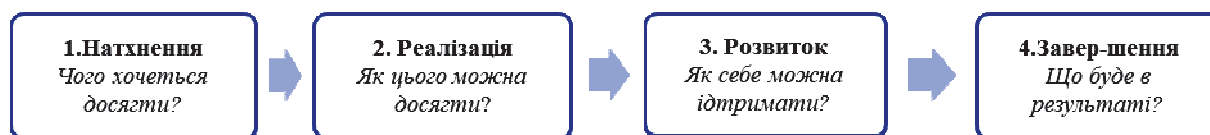


Рис. 3. Техніка коучингу «Чотири питання планування»

Джерело: [12].

В процесі «натхнення» працівнику варто сформулювати ціль, яка буде досягатися під час роботи та отримати чітке уявлення про те, що він очікує та чого прагне. Суть етапу реалізації полягає у розумінні, за допомогою яких методів та способів можна досягти поставлених

цілей. Варто відповісти на такі питання як: який скласти план, які методи використовувати, з чого розпочати тощо. На етапі «розвиток» впевненість працівника в діях щодо просування проєктів надає можливість не зациклюватися на невдачах, а допомагає знайти сили та рухатися далі. На етапі «завершення» слід очікувати результат роботи, якого прагнули досягти на першому етапі (інструмент натхнення).

Використання даних інструментів має позитивний вплив при самонавчанні персоналу. Адже досягнення в першу чергу особистих цілей за допомогою реалізації професійних планів, мотивує людину до досягнення нових вершин. В свою чергу, для компанії персонал, що постійно самонавчається є великою перевагою серед інших підприємств, де працівники не підвищують свій професійний рівень [7, с. 60].

Використання даних інструментів має позитивний вплив при самонавчанні персоналу. Адже досягнення в першу чергу особистих цілей за допомогою реалізації професійних планів, мотивує людину до досягнення нових вершин. В свою чергу для компанії персонал, що постійно самонавчається, є великою перевагою серед інших підприємств, де працівники не підвищують свій професійний рівень.

Корпорацією «Тойота» створені шаблони *Тойота Ката*, які направлені на розвиток наукового мислення, що лежать в основі філософії постійного вдосконалення компанії. Тойота Ката передбачає собою системний підхід до розвитку звичок постійного вдосконалення. Дана тактика не дозволяє робити поспішні висновки без належного обдумування проблеми та тестування варіантів її вирішення. Для підвищення ефективності роботи працівників їх навчання відбувається поетапно.

Тойота Ката містить наступні елементи:

- PDCA (Plan, Do, Check, Act) – передбачається науковий підхід для оцінки потреби змін та застосування заходів;
- ката покращення – практика для співробітників, націлена на розвиток навичок наукового мислення;
- коучинг ката – практика, в якій тренер веде учня, тому що він розвиває наукове мислення.

Розглянемо основні принципи функціонування техніки Тойота Ката. Процес застосування передбачає в собі набір з п'яти питань, які коуч задає своєму учню.

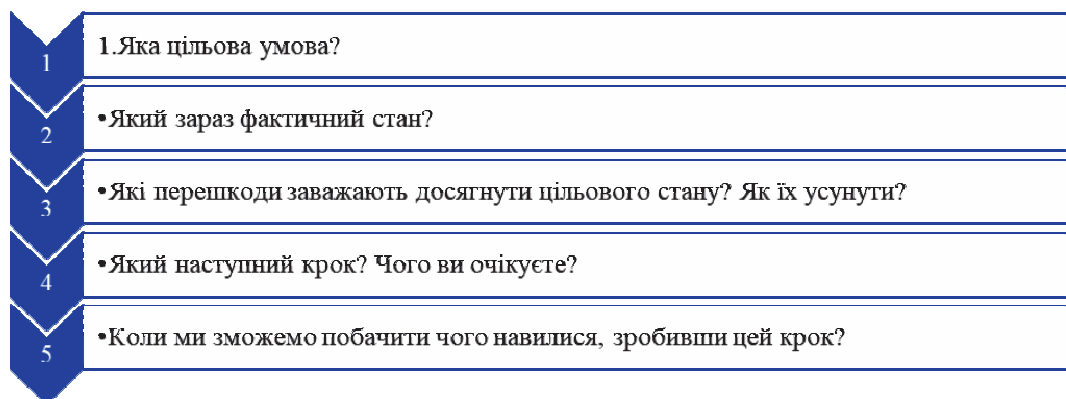


Рис. 4. П'ять питань техніки Тойота-Ката

Джерело: складено за [14].

Перераховані п'ять запитань повинні задаватися в зазначеній послідовності. Учень повинен відповідати на ці питання кожен раз та проводити відповідний аналіз – чому він навчився на кожному циклі.

Техніка *Тойота Ката* передбачає принцип незамінності власного досвіду. Він полягає в тому, що наставником може стати лише минулий учень, адже щоб когось супроводжувати потрібно мати досвід самостійного вдосконалення. *Тойота Ката* – це спосіб самовдосконалення, де 90% всіх покращень припадає на долю наставників і лише 10% покращень

відбувається за допомогою простих робітників. Дану тезу називають принципом переважної участі керівників на всіх рівнях покращень. В будь-якій компанії, наставниками можуть бути як лінійні та функціональні керівники всіх рівнів, так і генеральний директор.

Головним завданням менеджерів та лідерів в компанії «Тойота» є не самовдосконалення само по собі, а підвищення можливостей людей до вдосконалення. Саме ця характеристика повинна робити компанію більш вільною. Розвиток здатності до самовдосконалення у працівників делегують відділу навчання та розвитку. Це частина повсякденної роботи, від менеджерів очікують, що вони будуть навчати своїх підлеглих ката самовдосконалення (частина процесу HR-менеджменту). В ПП «Тойота-Україна» вважають, що працівники, навчаються чомусь лише тоді, коли працюють над реальними проблемами.

Вартої уваги є особливість, що передбачає собою окремого наставника для всіх «учнів», з часом наставники змінюються. Тому однією з головних задач на підприємстві є забезпечення достатньої кількості наставників для всіх працівників. Діалог між наставником та учнем є важливим елементом техніки коучингу. Для початку варто, щоб учень під управлінням наставника самостійно щось зрозумів. Коуч дає завдання учню та розказує, яка виникає проблема чи потреба, пізніше він вислуховує пропозицію учня. Відповідь допомагає наставнику визначити те, як учень мислить та що йому можна запропонувати потім.

Учитель значною мірою відповідає за результати учня. Він очікує, що його учень, буде робити незначні помилки, але при цьому він не повинен надавати учню готові результати. «Якщо учень не навчився, значить вчитель не навчив» – це розповсюджений вираз, який використовується в корпорації «Тойота». Наставнику важливо задавати учню нейтральні питання, які не будуть переконувати в чомусь. Завдяки цьому наставник визначає, як мислить учень. Якщо з'являється проблема, то спочатку вона досліджується для знайдення того, що її провокує. При цьому наставник віддає перевагу фактам та даним, а не роздумам та думкам. Адже коли проводиться робота з фактами та даними, з'являється можливість зробити вагомий вклад в вирішенні проблеми.

У випадку, коли учень не знає, що робити, то застосовується принцип «Давай разом подивимося». Даний підхід значно підвищує ефективність експериментів з наставництвом, адже коли наставник разом з учнем знаходять відповідь на питання та підбирають необхідні рішення, то учень не буде відчувати тиску [13].

Проаналізувавши основні принципи роботи Тойота Ката, можна зазначити, що дана техніка є дуже ефективною, адже вона допомагає людям зосереджуватися (працівники відчують, що їх цінують, що вони мають значення, їх продуктивність зростає); розвивається наукове мислення (можливість тестувати потенційні рішення в різних ситуаціях); допомагає ставити та досягати цілі. Також Тойота Ката формує культуру постійного самовдосконалення та активної позиції працівників [19], оскільки передбачає тренування та постійне вдосконалення звичок на будь-якому рівні організації. Чим більше працівники та керівники розвиваються за допомогою Тойота Ката, тим швидше підприємство зможе досягти нових рівнів. Менеджери компанії допомагають людям розвиватися та самовдосконалюватися, що в свою чергу призводить до покращення їх роботи. Відділів навчання та розвитку немає, адже це частина повсякденної роботи кожного.

Отже, найважливішим положенням коучингу є те, що це двосторонній процес, який передбачає наставника та учня, де обоє співпрацюють заради отримання позитивних результатів. Коучинг є високоефективним інструментом, тому що включає в собі наступні компоненти [17]:

- зв'язок: наставник та учень становляться командою, де коуч орієнтується на учня та його потреби, щоб досягти кращих результатів разом;
- структура: з допомогою коуча учень починає мислити масштабніше та знаходити правильні рішення з складних ситуацій;
- експертність: наставник знає, що потрібно для ефективної роботи, як встановлювати цілі; проявляти себе в професійній діяльності та отримувати від цього максимум користі та задоволення.

Окрім того, управління за допомогою коучингу дозволяє досягти кращих результатів, ніж звичне директивне управління. Коучинг полегшує розподіл завдань та повноважень, таким чином заощаджуючи час [15].

Не зважаючи на всі переваги даної техніки, коучинг має недоліки, серед яких: неможливість застосувати одного методу до всіх людей, потрібно знайти особистий підхід до кожного, даний процес займає багато часу; недовіра працівників до професійних коучів, страх змін.

Ще одним значним недоліком є низька кваліфікація спеціаліста з коучингу. Найкраще, що може зробити такий коуч – це не нашкодити. Щоб обрати надійного спеціаліста варто переконатися в наявності в нього відповідних сертифікатів, почитати відгуки, подивитися портфоліо [7, с. 56].

Висновки. З результатами проведеного дослідження варто зазначити, що коучинг являє собою ефективний засіб взаємодії менеджера і працівника з метою вдосконалення виробничих процесів та самовдосконалення. Він дає можливість персоналу швидко адаптуватися до будь-яких змін та знаходити шляхи підвищення ефективності праці в нових умовах та розвиватися. Також він сприяє повному розкриттю можливостей працівників, досягання цілей та реалізації конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах та надає можливість створити допоміжні персонал-технології, що підвищують якість процесу навчання та розвитку здібностей, які працівники використовують в своїй професійній діяльності.

Максимальне правильне використання потенціалу працівників є одним з найважливіших завдань будь-якої компанії. Це можливо реалізувати завдяки створенню відповідних умов для інтенсивного розвитку їхнього потенціалу за допомогою правильно обраної системи навчання. ПП «Тойота-Україна» заснувало нову техніку коучингу Тойота Ката, яка поєднує в собі все вище сказане. Вона визначає менеджмент як систематичне досягнення бажаних умов шляхом узгодженого використання людських можливостей. У цьому управлінському підході основна робота наставників полягає в тому, щоб завдяки розвитку людей можна було досягти бажаних результатів. Мотиваційний механізм застосування коучингу є ефективним інструментом в роботі з персоналом, адже він сприяє створенню творчих ідей, креативних рішень, відповідальності за свої рішення та розв'язанні проблемних ситуацій.

Список використаних джерел

1. Дауни Майлз. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. URL: <https://readli.net/chitatonline/?b=423219&pg=1>
2. Коучинг – інструмент особистого і професійного зростання. URL: <http://www.lifecoach.com.ua/> (дата звернення: 21.03.2022).
3. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. URL: <https://profprensa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>
4. Кравченко Ю.Є. Коучінг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху. Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції 22–24 червня 2016 року / відп. за вип. М.В. Жук. Суми: 2016. Т. 1. С. 116–119.
5. Лев Н.Ю. Бала Р.Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»: зб. наук. пр. 2018. № 727. С. 76–81.
6. Леонова С. В., Довба М. О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 298–304.
7. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. № 4 (102). С. 50–67. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/7134> (дата звернення: 21.03.2022).
8. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Pertovska.pdf> (дата звернення: 21.02.2022).

9. Романова С.М. Коучинг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія. 2019. Вип. 3. С. 83–86.
10. Три кита коучинга в Україні. URL: <https://www.trn.ua/articles/5097/> (дата звернення: 28.03.2022)
11. Уїтмор Д. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. К.: КМ-БУКС, 2019. 336 с.
12. Чотири питання планування. URL: <https://prosto-coach.ru/instrumenty-kouchinga/kak-pravilno-stavit-lichnye-tseli.html> (дата звернення: 20.02.2022).
13. Coaching in a Business Environment. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/coachinginabusinessenvironment.aspx> (дата звернення: 22.01.2022).
14. Coaching the coaches: Giving managers the tools to lead. URL: <https://www.hrdiver.com/news/coaching-the-coaches-giving-managers-the-tools-to-lead/527798/> (дата звернення: 22.01.2022).
15. Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. URL: https://www.researchgate.net/publication/279449781_Executive_Coaching_as_a_Transfer_of_Training_Tool_Effects_on_Productivity_in_a_Public_Agency (дата звернення: 23.01.2022).
16. Three approaches to organizational learning. URL: <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v16.pdf> (дата звернення: 28.02.2020).
17. Toyota Kata. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Toyota_Kata (дата звернення: 23.02.2022)
18. What is Coaching? URL: <https://www.skillsyouneed.com/learn/coaching.html> (дата звернення: 20.02.2022).
19. What is the Toyota Kata. URL: <https://kanbantool.com/kanban-guide/toyota-kata> (дата звернення: 23.01.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
МИКОЛАЙЧУК І. П.

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**МАРИНЯКО К., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент персоналу»**

У статті розглянуто теоретичні підходи до сутності поняття «мотивація» та «мотиваційна програма». Розглянуто підходи до формування мотиваційної програми на підприємстві та складові системи матеріальної мотивації персоналу, її місце та роль на сучасному етапі. Наведено принципи впровадження системи заробітної плати, а також приклади прийомів, які можна успішно використовувати для захисту мотиваційної програми у керівництві. Обґрунтована необхідність розробки ефективного механізму мотивації.

The article examines theoretical approaches to the essence of the concept of «motivation» and «motivational program». Approaches to the formation of a motivational program at the enterprise and the components of the system of material motivation of personnel, its place and role at the current stage are considered. The principles of implementation of the salary system are given, as well as examples of techniques that can be successfully used to protect the motivational program in management. The need to develop an effective motivation mechanism is substantiated.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Фактори мотивації працівника являють собою значний інтерес як з соціологічної, так і з управлінської точки зору по ряду причин. По-перше, є актуальним пошук нових мотивів стимулювання трудової поведінки працівника. По-друге, більш важливо, але менш очевидно прогнозування трудової поведінки. Теоретичні та методичні основи для цього розробляються досить давно. На додаток до поширеної практики стимулювання з'являється можливість управління трудовою поведінкою працівників за допомогою таких заходів, як підбір і розстановка персоналу з заданими мотиваційними характеристиками, організація праці відповідно до мотиваційної структури працівників, а також розвиток у співробітників кращої для компанії мотивації.

Питанню мотивації присвячено багато досліджень в економіці, фінансах, правознавстві та багатьох інших сферах науки. Проте раніше не підходили до мотивації як ефекту від впливу факторів, що її визначають. У більшості компаній наявна турбота про внутрішнє відчуття людини, яке залежить від поєднання п'яти факторів: міцного здоров'я; любові до того, чим людина займається (професія); сталого матеріального становища (фінанси); добрих відносин з оточуючими (соціальні зв'язки); почуття безпеки та гордості за суспільство (суспільна залученість). Всі ці сфери опинилися під час пандемії COVID-19 під ударом. І люди, і компанії справлялися та долали цей період по-різному. Але виникла низка феноменів, які продовжуємо спостерігати зараз, і які будуть з нами у найближчому майбутньому. Крім того, на ринку виникло чимало позитивних прикладів та практик. Феномени наступні: турбота про фізичне здоров'я – боротьба з гіподинамією та монотонією; турбота про психічне здоров'я – боротьба зі стресом; змішання особистого та робочого; оцінка за результатом, а чи не за часом роботи; задоволення меншим, ніж звикли до пандемії. Рішення про те, що має вміщувати в себе система мотивації праці на підприємстві, вирішується з урахуванням повноважень, поставлених цілей і застосовуваних роботодавцем принципів управління персоналом. Нові умови диктують новий підхід до формування лояльності працівників. Людський капітал завжди буде найціннішим ресурсом підприємства. За будь-яких масштабів бізнесу успіх неможливий без команди однодумців. Команда, своєю чергою, буде ефективна тоді, коли буде побудована результативна система мотивації для всіх учасників трудових відносин.

Значний внесок у розробку теоретико-методологічних основ механізму розробки системи мотивації працівників, а також підбору та пошуку необхідних методів стимулювання на підприємстві зробили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти. Проблеми мотивації та її механізму досліджували: Д. Аткинсон, Л. Бок, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Коллінз, Е. Лоулер, А. Маслоу, Л. Портер, М. Туган-Барановський, С. Шиндлер, А. Шопенгауер та багато інших. Серед вітчизняних вчених, що досліджували питання мотивації як явища, та процесу мотивування персоналу були В. Бала, Д. Богиня, А. Гриненко, М. Долішній, І. Кашенко, Н. Коленда, А. Колот, А.І. Петрова, Л. Чернівська, Т. Рибачук-Ярова, О. Сікун, Н. Сисоліна та інші численні науковці.

Метою статті є теоретичне та методичне обґрунтування, а також розробка практичних рекомендацій щодо розробки програми мотивації праці персоналу на підприємстві.

Викладення основного матеріалу дослідження. В науковій літературі наявна велика кількість визначення сутності поняття «мотивації». Досить поширеним є визначення мотивації як «рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб». Мотивацію визначають і як «стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації» []. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії. Крім цього, мотивація – це певна діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою [].

Розглянемо основні підходи до визначення сутності поняття «мотивація».

Основні підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

№ з/п	Автор	Сутність поняття «мотивація»
1	Бех І.Д.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
2	Біленький С.А.	Мотивація – процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
3	Занюк С.С.	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
4	Коленда Н.В.	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
5	Колот А.М.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
6	Крушельницька О.	З однієї сторони, мотивація виступає своєрідною системою (створення системи мотивації одного чи кількох працівників), а з іншої – в якості процесу (здійснення довготривалого впливу на роботу працівників для забезпечення змін відповідно до визначених параметрів.
7	Мочерний С.В.	Мотивація – система (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі.

Джерело: складено автором за [14].

Розглянемо також сутність мотиваційної програми та мотиваційного механізму. За підходом Т.В. Рибачук-Ярової мотиваційна програма – це комплекс дій та заходів що спрямовані на підвищення як особистої ефективності працівника так і підвищення ефективності колективу в цілому [12, с. 2]. Мотиваційна програма (система оплати праці) повинна відповідати особливостям конкретного підприємства, а для її ефективної роботи необхідне виконання основних умов: охоплення всіх без виключення працівників підприємства; цільова спрямованість; доступне розуміння для кожного робітника; інформативність щодо результатів, на які спрямована діяльність підприємства [12, с. 2]. Мотиваційний механізм, в свою чергу, це комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [10, с. 16–20]. Оскільки будь-яке підприємство як відкрита динамічна система здійснює стимулюючий вплив на персонал, то й мотиваційний механізм управління персоналом (ММУП) можна представити за схемою, наведеною на рис. 1.

Таким чином, мотиваційна програма є більш вузьким поняттям, яке характеризує певний визначений набір мотиваційних заходів.

Керівники підприємств використовують низку нематеріальних мотивацій персоналу, а саме – постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікацій; підвищення персональної відповідальності кожного працівника; публічне визнання успіхів працівників у роботі; увага керівництва до думки працівників; створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків; залучення персоналу до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу; врахування уявлень працівників щодо справедливості у розподілі обов'язків [11, с. 155].

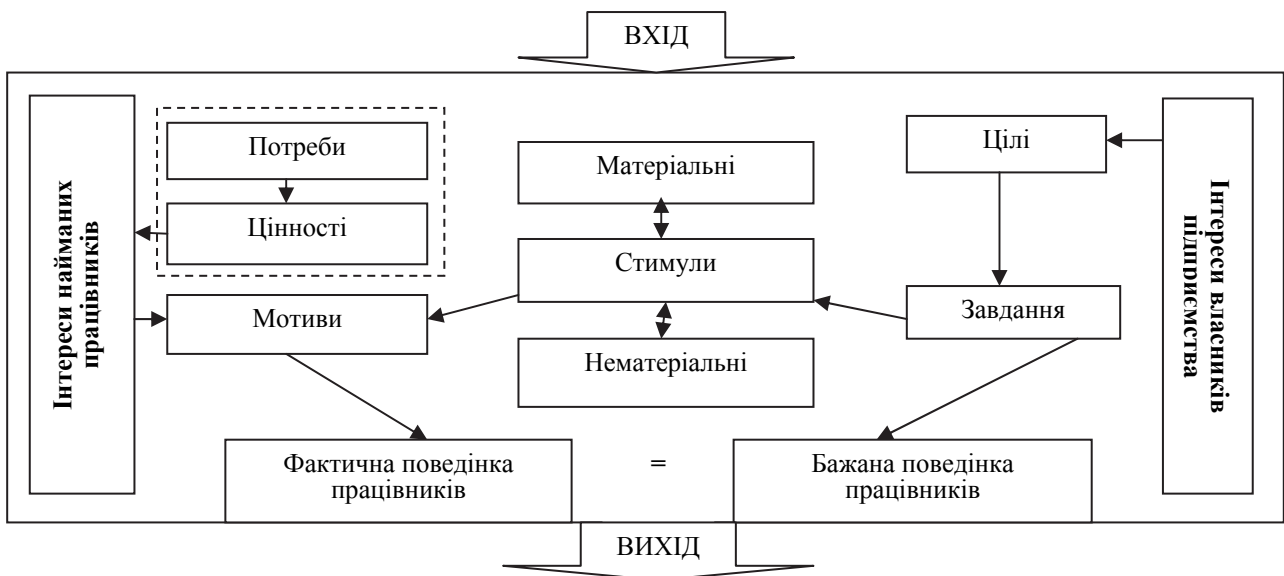


Рис. 1. Структурно-логічна схема механізму мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором.

Яскравим прикладом використання зазначеного підходу є досвід однієї з успішних зарубіжних компаній – корпорації Apple. Консультанти цієї компанії є людьми креативними і розумними, займають посаду за скромною назвою «геній». Від цієї ідеї була подвійна користь: керівник робив акцент на тому, що в його штаті працюють тільки геніальні люди, які в свою чергу, були вельми горді своїм статусом, працювали добре, щоб виправдати надану довіру [1].

Проте в Україні кваліфіковані працівники в умовах сучасної кризи, взагалі не звертають ніякої уваги на розглянутий вид мотивації, тому введення в процес виробництва елементів моральної мотивації в даний час мало ефективного. Система моральної мотивації впливає на підвищення ефективності виробництва лише в поєднанні з її матеріальними елементами. Саме тому провідне місце серед інструментів мотивації персоналу належить матеріальному стимулюванню, а саме – оплаті праці.

Для того щоб підприємство нормально функціонувало, керівництво повинно розробити прозору систему матеріальної мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка має включати в себе такі складові [2, с. 31]:

1. Чіткий перелік форм матеріального стимулювання, а саме: грошові виплати за виконання поставлених цілей (найбільш поширений тип мотивації), що здійснюються за відповідність працівником деяким заздалегідь встановленим критеріям; спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, що виплачуються за володіння навичками, які необхідні компанії в даний момент

2. Можливість всіх працівників отримати матеріальне заохочення, незважаючи на їх статус в організації.

Ефективність будь-якого працівника прямо залежить від рівня заробітної плати, для вирішення відповідності між рівнем ефективності діяльності працівника та рівнем одержуваної заробітної платні використовується система «Pay for Performance» (PFP) – «плата за виконання». Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконаній діяльності. Переваги PFP очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику, і компанії. За деякими даними, типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність від 5 до 49 %, а доходи співробітників від 3 до 29 %. Працівник отримує можливість заробити більшу кількість грошей за умови гарної роботи, а також орієнтири для оцінювання

своєї ефективності. Компанія ж отримує мотивованих співробітників: люди намагаються зробити більше, щоб заробити більше, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові співробітники з відповідною філософією [9, с. 152].

До найважливіших мотиваційних моделей відносяться такі (табл. 2).

Таблиця 2

Види мотиваційних моделей

№ з/п	Види моделей	Характеристика
1	Традиційна модель	Заснована на розумінні природи людини, якій праця огідна. Для більшості людей важливіше, скільки їм заплатять, аніж те, що вони роблять
2	Модель людських стосунків	Ґрунтується на припущенні, що бажання бути корисним та визнаним групою для індивіда важливіше, ніж гроші
3	Модель людських ресурсів	Виходить із теорії, що більшість людей можуть ставитися до праці творчо і готові самовдосконалюватися у ній більшою мірою, ніж потрібно умовами виробництва. Ця модель не ґрунтується грошовою мотивацією, визнаючи важливість та інших мотивів

Джерело: [9, с. 152].

Стосовно нашого суспільства моделі мотивації можна розглянути по-іншому. Для періоду з жорсткою плановою організацією праці, державною власністю, зрівняльним при- водом найбільш адекватною вважатимуться взаємодія двох концепцій: справедливості та очікування. З одного боку, орієнтація досягнення у результаті соціалізму соціальної справедливості для всіх трудящих робила провідним принцип соціального порівняння досягнень у праці, і навіть відповідної винагороди. На такий підхід було зорієнтовано соціалістичне змагання, а також рух ударництва. З іншого боку, загальним для всіх сфер праці тривалий час служив мотив праці в ім'я побудови світлого майбутнього. Значна цінність кінцевого результату праці як працівників, так і їх дітей, майбутніх поколінь слугувала мотивом праці. Реалізовувалася теорія очікування з необмежено далеким майбутнім, з недосяжними результатами діяльності. З часом та відсутністю результатів підхід до мотивації праці втратив свою ефективність.

Відповідно до таких концепцій сформувалася певна модель трудової мотивації, яка, на відміну від розглянутих вище, ґрунтувалася на ідеї, що провідним мотивом, що спонукає до праці може бути бажання реалізації ідеологічних цілей. Саме тому матеріальні мотиви витісняли ідеологічні, а праця втратила роль мотиву. Це стало підґрунтям для формування мети для українських підприємств – розробка адекватної моделі трудової мотивації.

Починаючи з розробок нових форм та методів оплати праці і до нових систем матеріального та нематеріального заохочення система стимулювання праці є дуже важливою складовою успішної діяльності підприємства. Сьогодні керівництво більшості підприємств віддає перевагу матеріальному стимулюванню, де основними факторами оплати праці є такі [13, с. 509]:

- 1) основні показники ефективності роботи;
- 2) професійна компетентність та моральність співробітника;
- 3) розмір організації та рівень її доходності;
- 4) мотиваційна політика організації;
- 5) дефіцит конкретних спеціальностей на ринку праці;
- 6) ринкові вимоги до спеціальності.

Як правило, на малих підприємствах використовують багаторазові форми оплати праці та інші види стимулювання працівників, основна оплата – погодинна і відрядна. Найефективнішим, однак, є використання в компанії змішаної форми компенсації. Він повинен складатися з постійної частини, яка формується за відпрацьований час або частину загального виконання роботи, і змінної частини, яка формується на останнє конкретне виконання. Ця система працює найкраще, коли дотримуються всі умови угоди між компанією та працівником.

Впроваджена в компанії система розподілу прибутку відіграє важливу роль у просуванні працівників та їх мотивації. Він повинен передбачати виплату працівнику певної частки прибутку організації, що дорівнює сумі його загального трудового внеску, з урахуванням інтересів підприємця як власника. Як основа ефективної системи оплати праці, система розподілу прибутку повинна бути тісно пов'язана з системою колективних переговорів і бути справедливою та спільною для всіх працівників організації.

Не менш важливим є нематеріальне стимулювання працівників, а саме – увага до розробки індивідуальної кар'єрної стратегії в компанії. Наявність кар'єрних перспектив є однією з фундаментальних основ підвищення соціальної активності співробітників, продуктивності та поєднання особистих цілей з цілями організації.

Для підтримки кар'єроорієнтованого кадрового менеджменту, потрібно впровадити систему заробітної плати за такими принципами:

- працівники повинні отримувати заробітну плату за індивідуальними результатами своєї діяльності;
- ставка та доплати повинні залежати від кількості та якості роботи, яка спонукає кожного працівника працевлаштуватися;
- нинішня система мотивації повинна дозволити працівникам змінити роботу, якщо компанія не може задовольнити потреби їх кар'єрного розвитку.

Тому нормальним є процес, коли кар'єрний рух відбуваються часті зміни роботи, особливо в малому бізнесі. Сучасна практика управління вітчизняним малим бізнесом показує, що через недостатнє планування кар'єри персоналом кадрів у працівників часто немає перспектив кар'єрного розвитку.

Основою системи переведення на роботу на малих підприємствах може стати розробка плану особистої кар'єри спеціалістів, насамперед, для зарахування до резервного резерву. Ці плани важливі не лише для досвідчених фахівців, а й для молодих працівників, дають стимул до підвищення кваліфікації та самоосвіти, відкривають перспективи та надають впевненості у правильності обраної професії.

Таким чином, ефективність використання людських ресурсів у малих фірмах певною мірою залежить від існуючої політики мотивації загалом і системи стимулювання праці зокрема. При розробці ефективної мотиваційної політики бізнесу важливу роль відіграє вдосконалення системи просування робочої сили. Важливим є розробка та впровадження комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників підприємства.

Наступний крок – аналіз контексту та балансу сил у компанії. Дуже важливо виявити, хто реально підтримає програму, а від кого варто чекати на протидію. Мотиваційна програма починається з мотивації осіб, які приймають рішення. Це нульовий етап запуску програми і якщо його проігнорувати, то є всі шанси витратити ресурси даремно. Однією з цілей цього етапу є «продати» програму топ-менеджменту компанії та особам, від яких залежить успіх реалізації.

Для зацікавлення керівництва використовуються ті ж підходи, що й під час «продажу» будь-якого іншого проекту. Приклади прийомів, які можна успішно використовувати для захисту програми у керівництва, наступні:

- Демонстрація перспектив і способу збереження status quo.
- Візуалізація негативних сценаріїв, якщо програма не буде запущена. Що буде, якщо компанія не запустить мотиваційну програму? Хто відповідатиме?
- Використання аналітики та статистики для ілюстрації можливих результатів програми.
- Посилання на думку працівників. Голос народу – голос божий. Результати опитувань – відмінний аргумент.

Дуже важливо не лише отримати схвалення, а й залучити топ-менеджмент компанії до реалізації, зробити їх дійовими особами. Вони мають особисто брати участь у програмі. Це значно підвищує популярність ініціативи серед працівників. Вкрай необхідно пояснити «топам» їх роль та завдання у рамках програми. Залучаючи керівництво, також вирішується

інша проблема – зниження ризику саботажу програми з боку керівництва окремих підрозділів чи служб.

Аналіз показує, що немає поганих чи хороших механік мотиваційної програми, є їхнє неправильне застосування. Одна з найпоширеніших помилок – невідповідність концепції корпоративній культурі компанії. Наприклад, у компанії є проблема з ініціативністю та рівнем залучення персоналу. Процеси забюрократизовані, ухвалення будь-яких рішень політизовано. Співробітники намагаються зайвий раз не висуватись, щоб не отримати якоесь доручення. І потрібно знати, як залучити співробітників та збільшити рівень їхньої ініціативності в такій ситуації. При цьому не варто вважати, що роздача сертифікатів чи гейміфікація дозволить вирішити це завдання. Потрібно працювати з першопричинами, які змушують співробітників ховати голову в пісок. Щоб змінити ситуацію, потрібно створювати можливості для прояву ініціативи та заохочувати таку поведінку. Це мають бути комплексні програми, у яких використовується поєднання різних типів мотивації працівників.

Існує термін «психічне здоров'я компанії», коли мова йде про атмосферу в організації. Причому це колективне несвідоме можна виміряти та оцінити. Співробітники, як і організація, перебувають у різних стадіях свого розвитку, які характеризуються різними потребами. Умовно їх можна представити у вигляді піраміди, схожої на піраміду Маслоу. Як і будь-яка модель, ця класифікація умовна. Тим не менш, вона відображає базові рушійні сили, що впливають на вибір механік, що стимулюють. На базовому рівні переважають фундаментальні фактори – рівень заробітної плати, умови роботи. Якщо людині не вистачає грошей, вона працює на двох-трьох роботах, щоб прогнати сім'ю, її фокус уваги спрямований на те, щоб вирішити базові потреби. Матеріальна мотивація – найдієвіший інструмент стимулювання в даному випадку.

Соціальні потреби стоять на другому місці після базових. На цьому рівні чудово працюють командотворчі механіки, спрямовані на підвищення ефективності спільної роботи та формування неформальних зв'язків у колективі.

Зробити роботу цікавою та корисною, додати амбітних завдань – основні завдання мотиваційної програми для залучення співробітників із подібними потребами.

Прагнення до професійного та кар'єрного розвитку – наступна стадія еволюції потреб співробітників. Очевидно, що програма мотивації має у цьому випадку розбудити інтерес до розвитку та запропонувати інструменти для подальшого зростання.

Для здійснення дієвої мотиваційної політики в організації необхідно, щоб цілі персоналу і адміністрації не суперечили один одному. Це створює основу для ефективних взаємовідносин та взаємодії персоналу та організації для досягнення спільних цілей.

Доцільно визначити, що хоче отримати від роботи та чи інша людина. Це може бути не тільки матеріальну винагороду, але і соціальна захищеність, належність до відомої для нього роботи, високу якість життя, можливість просування по кар'єрних сходах. Перелік даних факторів може продовжувати. Однак, визначення потреб працівників має відбуватися вже до його прийому на роботу і постійно коригуватися по ходу його трудової діяльності. Але завдання не настільки проста, що б можна було укласти її в певну схему. Потреби людини проявляються не явно, тому, здавалося б чим менше потреб, тим менше питань, але насправді це не так. Так як, коли працівник відчуває приховану потреба в чому-любо, він буде шукати можливості для її задоволення. А якщо потреба так і залишатиметься незадоволеною, то це буде відбиватися на поведінці співробітника і з'явиться серйозною демотивуючим фактором. Для цього необхідно виявити всі потреби працівника, а так само зрозуміти, які з них є домінуючими. Тому при прийомі на роботу слід використовувати спеціальні методи тестування та співбесіди. Керівники в процесі роботи повинні уважно спостерігати за своїми підлеглими, щоб зрозуміти які потреби рухають ними зараз. Мотиви працівників не є постійними і тому їх необхідно постійно відслідковувати. Таким чином, однією й мотивуючих стратегій компанії повинна бути вироблення системи заходів, спрямованих на вивчення потреб персоналу.

Далі керівники повинні ставити перед собою цілі, щоб визначити стимулюючі форми персоналу, які організація використовувати у своїй діяльності. Важливо зрозуміти, що організація може дозволити собі застосовувати тільки ті заходи мотиваційного впливу, використання яких принесе фірмі реальну прибути. Витрати на додаткове стимулювання не повинні перевищувати тієї віддачі, яку компанія отримає від їх застосування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В цілому мотивація ефективної праці займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною його поведінки. Орієнтація працівників на підвищення ефективності діяльності організації по суті є головним завданням керівництва персоналом. Це говорить про те, що мотивація і стимулювання є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Вони дозволяють повною мірою здійснювати індивідуальний підхід до персоналу і реалізовувати особистісний потенціал, як керівника, так і всіх інших співробітників для досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaaya-motivaciya-sekretu-uspeshnyh-kompanij.html>
2. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект / А. М. Гриненко // Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / Мво освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 98–105.
3. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 166–172.
4. Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 124–127.
5. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 29–33.
6. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf
7. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4(253). С. 49–53.
8. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf
9. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2013. № 2. С. 151–154.
10. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. №3. с. 16-20 с.
11. Потьомкін Л. М. Сучасні системи мотивації найманого персоналу: ефективна цікавість. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9. С. 153–157.
12. Рибачук-Ярова Т.В, Мотиваційні системи діяльності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/394/382>
13. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
14. Сисоліна Н.П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві / Н.П. Сисоліна, С.С. Нісфоян // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кропивницький : ЦНТУ, 2017. – Вип. 31. – С. 273–279.

15. Makushkin S. Company's personnel motivation. *Espacios*. 2019. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p23.pdf>
16. Rietveld J. R., Hiemstra Dj, Brouwer A. E., Waalkens J. Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative sciences*. 2022. № 12. P. 1–11.
17. Tovmasyan, G., Minasyan, D. The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees also During COVID-19 Pandemic: Case Study from Armenia. *Business Ethics and Leadership*, 2020. 4(3), 25–35.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
МИКОЛАЙЧУК І. П.

СИСТЕМА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**ПЕТРОВСЬКА Т., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті досліджено сутність та представлено визначення поняття «репутаційний менеджмент» на підприємстві. Узагальнено наукові підходи до розуміння необхідності та перспективності впровадження сучасної парадигми репутаційного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Визначено переваги репутації, як стратегічного активу організації Розглянуто специфічні характеристики, які відрізняють репутацію від інших нематеріальних активів. Охарактеризовано особливості та етапи реалізації процесу репутаційного менеджменту на українських підприємствах в сучасних умовах.

The article examines the essence and presents the definition of «reputation management» in the enterprise. Scientific approaches to understanding the need and prospects of implementing a modern paradigm of reputation management in domestic enterprises are generalized. The advantages of reputation as a strategic asset of the organization are determined. Specific characteristics that distinguish reputation from other intangible assets are considered. Features and stages of implementation of the process of reputation management at Ukrainian enterprises in modern conditions are described.

Актуальність дослідження. В сучасних умовах відмічається посилений інтерес менеджерів і власників українських компаній до управління репутацією, що можна пояснити посиленням уваги корпоративного менеджменту до проблем капіталізації компанії та ринкової вартості як ключових показників успіху бізнесу. Глобальне дослідження журналу Interbrand and Business Week показало, що вартість «нематеріальних цінностей» (торгової марки, бренду компанії тощо) може становити до 70 % ринкової капіталізації компанії. Водночас, зниження індексу репутації на 1 % означає падіння ринкової вартості на 3–5 % [9].

Іншими словами, рівень ринкової вартості та капіталізації компанії значною мірою залежить від сили її бренду, довіри до компанії та її лідерства з боку ключових стейкхолдерів (покупців, акціонерів, інвесторів тощо) та їхніх очікувань. Тому питання формування гарної репутації, як фактора стійкості потребують особливої уваги з боку керівництва. Особливо це стосується великих публічних компаній з диверсифікованим бізнесом, для яких стає необхідним наявність внутрішніх стандартів управління репутацією та її регулярної оцінки.

За таких умов, дослідження наукової проблематики формування та розвитку ефективної системи репутаційного менеджменту на підприємствах є надзвичайно актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження наукової проблематики розвитку репутаційного менеджменту на підприємствах активно проводились як іноземними, так і вітчизняними вченими. Вагомий внесок у наукове розв'язання зазначеної проблеми здійснили вітчизняні та закордонні науковці, зокрема: Р. Алсоп, Е. Бернейс, А. Грегори, А. Гріффін, Дж. Грюнінг, Г. Даулінг, Ф. Джефкінз, А. Заман, С. Кові, Ч. Фомбран, Е. Васильконова, В. Грабчак, О. Дерев'янка, А. Завербний, Ю. Ломака, Н. Помянська, О. Терентьева, Г. Швіндіна. Водночас, дослідження сучасної проблематики репутаційного менеджменту не враховують необхідності системного розгляду всіх чинників формування репутації на підприємстві, а також закордонна практика не враховує національні особливості економіки України.

Метою статті є дослідження економічного змісту та сучасних особливостей функціонування та розвитку системи репутаційного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи репутаційного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні й методологічні аспекти розробки та впровадження системи репутаційного менеджменту на підприємстві.

Результати дослідження. Новий вид соціального управління – управління репутацією, отримав розвиток в сучасних умовах не випадково. На рубежі століть економічно розвинені країни вступили в завершальну фазу розвитку постіндустріального суспільства. Особливістю цієї фази стало формування нової системи цінностей, у якій основне місце займає прагнення до вищої якості життя та самореалізації особистості. У результаті пріоритетні економічні завдання були перенесені з виробництва матеріальних благ на сфери послуг, інформації та знань [8].

Зазначені тенденції істотно змінюють власне бізнес. Якщо донедавна компанія при оцінці своєї діяльності керувалася рівнем отриманого прибутку, то сьогодні парадигма бізнесу змінилася: головним критерієм успіху є своєчасне і точне визначення напрямків розвитку ринків, що швидко змінюються, та адаптація до них. Ринкова вартість сучасної компанії може бути значно вищою за вартість її матеріальних активів за рахунок нематеріальних активів, у тому числі найважливішого з них – ділової репутації, яка базується на інформації про реальні якості та переваги організації.

Завдяки стабільній позитивній інформації про компанію її ринкова позиція залишається стабільною навіть у нестабільній та непередбачуваній ситуації на ринку. За цих умов позитивна корпоративна репутація, заснована як на авторитеті окремих осіб, так і соціальних груп чи організацій, може впливати на рішення та дії інших учасників ринку. Така репутація стає важливим активом, оскільки стабільний позитивний відгук компанії стабілізує її позиції.

Однією з провідних тенденцій сучасного бізнесу є постійне зростання очікувань споживачів. Як тільки внутрішні ринки різних країн відкрилися для великих міжнародних корпорацій, компанії з недостатньою орієнтацією на клієнта або неефективною структурою витрат зіткнулися з труднощами. У той час, щоб задовольнити зростаючі запити покупців, їх конкуренти почали чітко сегментувати ринки та випускати розширені лінійки продуктів у кожному сегменті. ЗМІ також стали більш сегментованими: торговельні та корпоративні видання почали активно конкурувати з масовими газетами та журналами.

Ринкова вартість успішної компанії більше не визначається лише і в меншій мірі її матеріальними активами; завдяки нематеріальним активам, найважливішим з яких є репутація, вона може значно перевищувати балансову вартість. Як наслідок, витрати на підтримання та розвиток репутації багатьох компаній починають розглядатися як інвестиції, які приносять реальний прибуток і безпосередньо збільшують акціонерну вартість компанії. Іншими словами, довіра стає стратегічним активом компанії. Якщо раніше вважалося, що нематеріальні активи з часом знецінюються, то сьогодні простежується протилежна тенденція: деякі бренди з часом лише дорожчають, що зміцнює репутацію виробника.

Репутація компанії або корпоративна репутація – це сукупна думка про компанію, її зовнішній вигляд та внутрішню організацію, що формується у свідомості зацікавлених

сторін з часом, на основі досвіду, отриманого від взаємодії з компанією (її співробітниками), оцінок її економічного, соціального, екологічного та інших аспектів діяльності [3].

Відповідно, можна виділити кілька аспектів репутації компанії – ділову, соціальну та екологічну. Дійсно, репутація компанії відображає її найважливіший аспект – економічний, тобто думку зацікавлених сторін про економічний стан компанії, її платоспроможність, виконання зобов'язань, якість управління та технологічних процесів, інноваційну політику, тощо.

Репутація має ряд специфічних характеристик, які відрізняють її від інших нематеріальних активів (наприклад, технологічних) [4; 6]:

1. Репутація не може існувати окремо від підприємства, не може бути самостійним предметом правочину, оскільки відсутня власність на репутацію. Проте, будь-яка організація може відстоювати свою репутацію в суді та вимагати відшкодування матеріальної та нематеріальної шкоди, завданої у зв'язку з поширенням (опублікуванням) інформації, яка шкодить її репутації.

2. Репутація не має матеріальної форми.

3. Репутацію неможливо накопичити та зберегти, тому що її можна знищити в одну мить. Процес створення репутації є стриманим.

4. Оцінка репутації (гудвілу) насправді не може бути її об'єктивною економічною оцінкою, оскільки, по-перше, вона може відображати не вартість репутації, а скоріше ринкові очікування покупців, пов'язані зі зростанням майбутніх продажів товарів компанії, а по-друге, гудвіл не включає оцінку витрат, пов'язаних із створенням та підтримкою гарної репутації.

5. Репутація неодмінно потребує не тільки вартості, а й якісної оцінки, оскільки позбавити компанію гудвілу (списати чи погасити вартість репутації) можна, але позбавити компанію репутації неможливо.

Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати важливі характеристики репутації компанії.

По-перше, репутація є справжнім надбанням будь-якого бізнесу. Ця якість заснована на здатності створювати додаткову акціонерну вартість, тому інвестування в розвиток компанії стає частиною загальної стратегії управління. Це означає, що управління репутацією переходить на більш раціональну основу і відкривається для контролю.

По-друге, репутація є більш стабільним товаром, ніж власність. Вартість основних засобів надзвичайно нестабільна, і багато ринків піддаються різким коливанням цін. Витрати на репутацію накопичуються і збільшуються.

Можна стверджувати, що ділова репутація є інструментом та індикатором перетворення нематеріальних активів у відповідні за вартістю конкурентні переваги (або недоліки), оцінені цільовими групами та широкою громадськістю. Важливо підкреслити, що ці переваги стають частиною репутації лише тоді, коли вони проявляються в процесі спілкування, тобто коли ці якості відомі іншим [8].

Найуспішніша компанія з відомим брендом не може довго залишатися на вершині, якщо вона постійно не зміцнює своє добре ім'я. Саме тому збір, структурування та передача позитивної інформації про переваги компанії та її продукту стає неодмінною передумовою успіху компанії. Тільки в цьому випадку позиція організації залишиться стабільною, незважаючи на високий рівень конкуренції та нестабільність сучасних ринків. Отже, компанія повинна постійно формувати інформаційні потоки та направляти їх до аудиторій, які будуть зміцнювати репутацію компанії, тобто керувати її репутацією.

По-третє, репутація є найважливішим каналом інформації про компанію, оскільки репутація базується на інформації, що постійно виробляється самою компанією, її клієнтами, конкурентами та партнерами. Неконтрольовані потоки інформації також створюють добру репутацію, що може мати непередбачуваний вплив на вартість акцій компанії. Тому так важливо керувати репутацією, тобто відбирати, структурувати та цілеспрямовано використовувати інформацію з метою підвищення акціонерної вартості компанії.

На основі систематизації літературних джерел [1; 4; 6], можна виділити відповідні переваги репутації, як стратегічного активу організації (рис. 1).

Отже, репутація, яку здобуває організація в очах суспільства, є прямим результатом усієї її діяльності. Створення позитивної репутації займає багато часу, але як тільки це буде зроблено, воно починає окупатися. Щоб мати можливість оптимально та ефективно використовувати цей найважливіший стратегічний ресурс, необхідно постійно працювати над зміцненням та розширенням своєї репутації. При цьому важливо розуміти, що такого поняття, як репутація «взагалі», не існує. Ми маємо говорити про репутацію конкретного продукту, конкретного бренду, про репутацію компанії, яка склалася в конкретному сегменті ринку. Крім того, репутація буде різною для різних соціальних груп, тому створення репутації має сегментувати аудиторію та визначати конкретні набори індивідуальних цінностей і авторитетів, притаманних кожній групі.

Практика підприємництва в Україні показує, що чим більша організація, тим складніше підтримувати і розвивати свою репутацію, і тим більш усвідомленою і спланованою має бути політика у сфері управління репутацією.

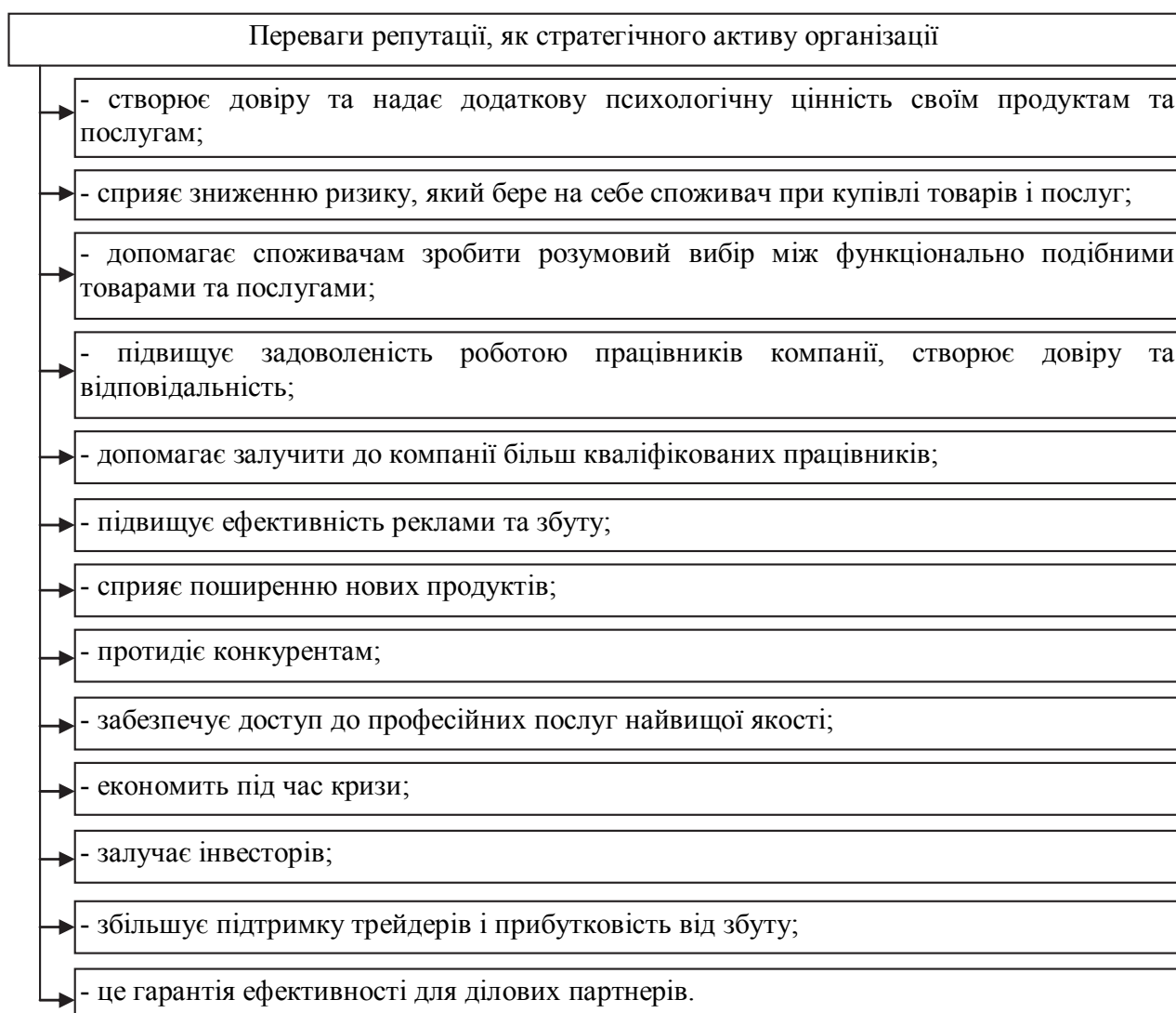


Рис. 1. Переваги репутації, як стратегічного активу організації [1; 4; 6]

Репутаційний менеджмент – це управління процесами формування та коригування іміджу та репутаційних характеристик з подальшим доведенням їх до представників цільової групи [7].

Поняття репутаційного менеджменту є розгалуженим і комплексним, єдиного підходу до визначення його сутності ще не розроблено. Деякі вчені ототожнюють управління репутацією із здійсненням комплексу заходів щодо роботи з репутацією та іміджем компанії з урахуванням PR-підтримки (зовнішньої та внутрішньої) [1; 4]. Інші розуміють це, як різноманітні підходи та методи, спрямовані на створення, підтримку та контроль іміджу бренду [2]. Треті навіть порівнюють це з довгостроковою стратегією формування, побудови, підтримки та контролю певного іміджу, який приносить користь компанії [3; 6]. Так чи інакше, управління репутацією базується на двох споріднених поняттях – іміджі та репутації, і передається воно через реалізацію функцій, пов'язаних з управлінням ними.

Сьогодні імідж і репутацію по праву можна розглядати як специфічний продукт, який споживає конкретна група людей (зокрема, цільова аудиторія).

Імідж – це сукупність уявлень про людину чи компанію, які склалися у свідомості людей і формують їх імідж. Іншими словами, це певний образ, який уособлює компанію та враження, яке вона та її представники (працівники) справляють на людей. Зазвичай вони закріплюються в свідомості людини у вигляді якихось стереотипних уявлень, що мають емоційний підтекст [8].

Репутація – це певна думка про людину або групу людей, яка закріпилася в свідомості. Стосовно організації репутація – це думка цільової групи (стейкхолдерів) про компанію (бренд), її переваги та недоліки, якість її продукції та її діяльність загалом. Вона є одним з найцінніших нематеріальних активів будь-якої організації [5].

Таким чином, основою репутаційного менеджменту є управління іміджем і репутаційними характеристиками компанії та її представників. Як процес управління, репутаційний менеджмент опосередковується шляхом здійснення комплексу дій, пов'язаних з формуванням, просуванням, підтримкою та захистом репутації компанії на ринку, виходячи з реальних результатів діяльності компанії та з метою її майбутнього розвитку.

Регулярне управління репутацією включає наступні системні заходи (рис. 2).

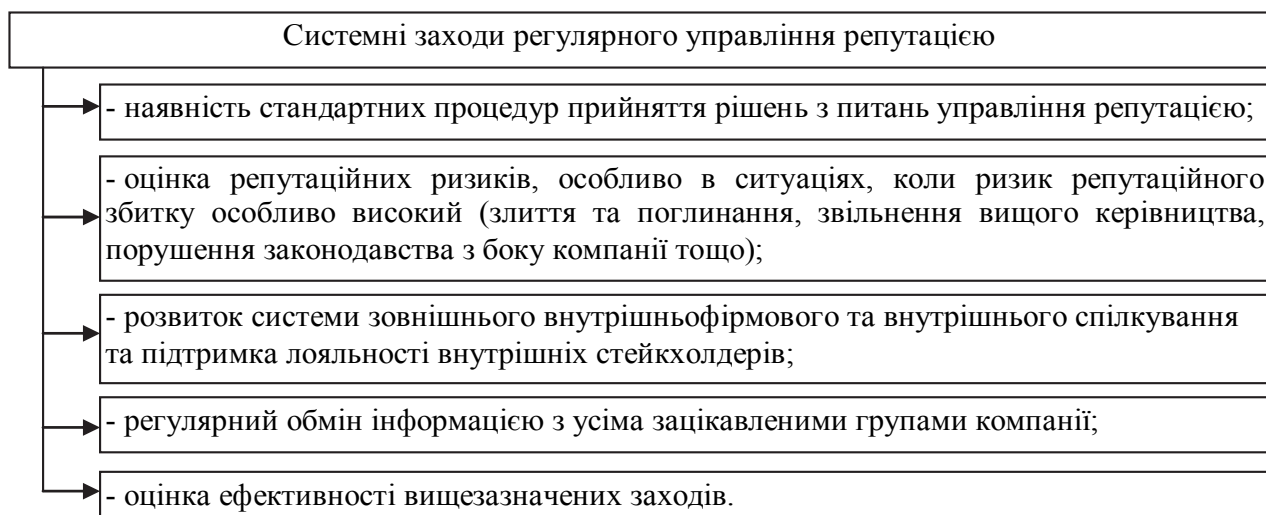


Рис. 2. Системні заходи регулярного управління репутацією [2; 5]

Важливість управління та оцінки репутації пояснюється також активізацією глобалізаційних процесів, у тому числі глобальної конкуренції, зростанням ролі символічних ресурсів (брендів) у формуванні конкурентоспроможності компаній. У сучасній науковій та навчальній літературі [1; 2] питання управління репутацією найчастіше розглядаються в рамках теорії маркетингу та бренд-менеджменту, яка в цілому дає уявлення про способи, методи та концепції маркетингового управління нематеріальними активами. Проте, останнім часом західні та українські вчені все більше уваги приділяють питанням управління корпоративною репутацією та іміджем.

Процес репутаційного менеджменту розширюється в часі, його результат значною мірою залежить від запасу суспільного знання, від того, які цінності та установки в ньому об'єктивовані, якими типізаціями він наповнений і як вони змінюються у зв'язку зі змінами в економічному, політичному, соціальному, культурному та інформаційному середовищі.

Істотним недоліком сучасного управління репутацією, на нашу думку, є орієнтація на успіх «тут і зараз», що пов'язано, насамперед, з очікуванням (і вимогою) замовника негайно відчувати результат і виразити цей результат у збільшенні прибутку (збільшенні гудвілу). Занепокоєння про те, як людина або її компанія буде виглядати в очах громадськості в майбутньому (як частина довгострокових прогнозів), наразі не актуалізується, можливо, через складність проектування та необхідність постійно вносити корективи, як результат зміни ситуації на мікро- та (або) макрорівні та поганої передбачуваності результатів проекту.

Здійснення репутаційного менеджменту значно ускладнюється тим, що діяльність, пов'язана з досягненням цілей репутаційного менеджменту, є соціальною та орієнтованою на інших. У нашому випадку, всі суб'єкти цільових груп виступають як «інші». Дії особи чи представників організації, спрямовані на формування та підтримку позитивної репутації, можуть бути недостатньо інтерпретовані деякими представниками цільових груп, що унеможлиблює у повсякденному житті ідеалізацію окремої дії (методики) та в разі успіху екстраполяції всіх інших цільових груп.

Ситуації двозначності (невизначеності) часто виникають в управлінні репутацією, вимагаючи процесу вибору дій, щоб знову підтримувати репутацію. При цьому, остаточний вибір складається з багатьох маленьких кроків (крок за кроком) вибору в емпірично проблемній ситуації [6].

Репутація когось чи чогось почне впливати на соціальну реальність, пов'язану з діяльністю суб'єктів цільової групи, з плануванням ними певних дій у майбутньому, коли вона матиме ознаки звичайних, повсякденних знань. Загальні ознаки знання включають: знайомство, визначеність, послідовність, правдоподібність, ясність.

Зрозуміло, що зусилля з управління репутацією мають бути спрямовані на забезпечення цих якостей. Дії особи або суб'єктів організації, які підтримують позитивну репутацію, повинні стати для них звичними. Тільки в цьому випадку об'єктивація ознак, пов'язаних з цією діяльністю, призводить до конструювання репутації як соціальної реальності. Саме об'єктивована реальність представляє власне «погану» чи «хорошу» репутацію особи чи організації, що становить сутність репутації. З цієї причини управління репутацією має в цілому зводитися до прищеплення стійких звичок (звикання) до тих видів поведінки, які сприяли б підтримці позитивної репутації в суспільстві.

Ключовим аспектом управління корпоративною репутацією на підприємстві є підтримка ефективних і постійних зв'язків з громадськістю. Автори [4; 5] зазначають, що «формуванню репутації компанії значною мірою сприяє її реклама, для створення якої рекомендують різні види просування, орієнтовані на відповідну цільову аудиторію. Особливо виділяється благодійна діяльність, меценатство, спонсорство конференцій, семінарів, форумів, конгресів, така діяльність організації сприяє публіситі» [7].

Проведення конференцій, семінарів, тренінгів, бізнес-шкіл, спеціальних заходів для представників цільової аудиторії, організація професійних клубів, учасниками яких є не тільки працівники організації, а й замовники, на нашу думку, можуть сприяти формуванню позитивної репутації компанії. Водночас, з метою побудови відносин з діловими партнерами, постачальниками та споживачами на основі довіри та взаємоповаги можна звертатись до інших зовнішніх методів управління репутацією.

Для управління репутацією в організації фахівці рекомендують [5]:

- розробити корпоративну місію та філософію;
- створити та впровадити кодекс поведінки для компанії;
- звернути увагу на формування іміджу перших людей та вищого керівництва компанії;
- розробити систему управління компанією з точки зору «людського капіталу», дбайливого ставлення до співробітників.

На думку А. Завербного та Ю. Ломака, репутаційний менеджмент повинен звертати увагу не тільки на ступінь позитивної репутації, а й на ступінь її важливості. На думку авторів, репутаційні стосунки однієї і тієї ж людини в різних цільових групах (або різних людей в одній цільовій групі) можуть бути залежністю, співіснуванням або конфронтацією. «Тому в управлінні репутацією надзвичайно важливо правильно прогнозувати найбільш імовірні репутаційні трансформації не лише в часі, а й під час «пертворень» (у тому числі, організованих трансформацій) від однієї цільової групи до іншої» [5].

Формування релевантної репутації – це дуже складний, тривалий і ретельно відкалібрований процес, який вимагає комплексного підходу до ведення бізнесу.

Зазвичай у системі управління репутацією на підприємстві виділяють три основні фази [3]:

На першому етапі «дослідження» вивчається загальний імідж компанії, її внутрішня та зовнішня репутація та відмінні риси діяльності.

На другому етапі на основі попередньо проведеного аналізу розробляється стратегія управління репутацією, яка включає цілі, завдання, моделі та інструменти для створення та/або підтримки бажаного іміджу.

Третій етап безпосередньо пов'язаний з реалізацією стратегії та моніторингом інформації.

Так чи інакше, управління репутацією вимагає комплексного підходу до його організації та використання всіх можливих інструментів і каналів комунікації.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що система управління репутацією характеризується відповідними особливостями, що представлено на рис. 3.



Рис. 3. Особливості системи управління репутацією на підприємстві (складено автором)

Визначені характеристики визначають необхідність опису, регулювання та постійного моніторингу процесу управління репутацією в підприємствах, як ключового елемента інтелектуального капіталу та основи його ринкової капіталізації. Водночас, практичний набір інструментів для управління репутацією відрізняється для різних аудиторій залежно від типу відносин, які вони мають з організацією, і того, як ці відносини впливають на переконання та почуття груп. Для цього організація повинна мати вичерпну інформацію про свою поточну репутацію та напрямки, в яких слід вносити зміни. Іншими словами, управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями має стати невід'ємною частиною загальної стратегії управління успішною репутацією організації.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що репутацію слід розглядати як повсякденне явище, як самоочевидне знання з такими характерис-

тиками: обізнаність, визначеність, послідовність, правдоподібність, ясність. Управління репутацією – це процес формування та підтримки позитивної репутації особи чи організації як соціальної реальності, що зводиться до прищеплення стійких звичок (звикання) до цих видів поведінки, які сприяли б підтримці позитивної репутації в суспільстві. При управлінні репутацією необхідно враховувати результат аналізу відповідних структур представників цільової групи. Структуроутворюючим фактором відповідних зон (різного практичного значення) є початкові прагматичні мотиви. Основними цілями системи управління репутацією на підприємстві визначено: забезпечення високої репутації компанії шляхом інтеграції та узгодження внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, розробка PR-стратегії, інформування про діяльність компанії та підтримка впровадження іміджевих заяв, які створюють коло зацікавлених сторін і підвищення ступеня капіталізації компанії тощо.

Список використаних джерел

1. Васильконова Е. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». Механізми управління підприємствами. 2017. № 12. С. 102–111.
2. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 10. С. 313–318.
3. Даулінг Грем. Репутація фірми: створення, управління та оцінка ефективності: пер. з англ.: К.: 2018. 367 с.
4. Дерев'янка О.Г. Залученість споживачів до формування репутації вітчизняних підприємств харчової промисловості. Бізнес інформ. Х., 2020. № 2. С. 260–271.
5. Завербний А.С., Ломака Ю.Р. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкурентності. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 56–64.
6. Помянська Н.Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Випуск 9. Частина 4. С. 57–61.
7. Терентьева О.В. Проблеми та напрямки осучаснення антикризового репутаційного менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6165>
8. Швiндiна Г.О., Кошевець В.В. Дiлова репутацiя як показник ефективностi функцiонування органiзацiї. Вiсник СумДУ. Серiя Економiка. 2020. № 2. С. 75–79.
9. Best Global Brands – Interbrand. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
БІЛЯВСЬКОЇ Ю. В.

ADVANCING CUSTOMER EXPERIENCE PRACTICE AND MANAGEMENT IN UKRAINE

**FESHCHENKO K., 1st masters course, FEMP,
group 8am State University of Trade and Economics, Educational program «Business Management»**

У статті надано визначення та переваги управління досвідом клієнтів. Орієнтуючись на сучасні дослідження, обґрунтовано актуальність запровадження стратегії клієнтоцентричності як ефективною конкурентною перевагою. Особлива увага приділяється впровадженню управління клієнтським досвідом в Україні. На практичному кейсі компанії Fozzy Group визначено основні етапи забезпечення успішної омніканальної маркетингової кампанії.

This paper outlines the definition and benefits of customer experience management. Using recent studies, the article shows the urgency of establishing a customer-centralized strategy as an excellent method for the company to stand out against the competition. Special attention is paid to the implementation of customer experience management in Ukraine. Based on the experience of Fozzy Group, the main stages of building a successful omnichannel marketing campaign have been identified.

Problem statement and relevance of the research. As consumer preferences change so quickly in today's market, organizations must use customer experience management to adapt. For instance, the COVID-19 pandemic affected how consumers interact with brands, increasing online purchases or hybrid methods with the opportunity to pick up in brick stores. However, when consumers shop online, it's easy for them to switch to another business, so a positive customer experience is a key that encourages consumers to return. Customer experience in Ukraine is still in its developing stage. Firms are yet to realize their full potential in customer satisfaction strategy as critical brand differentiators. According to HBR, it costs 5 to 25 times more to acquire a new customer than to retain an existing one. Additionally, research by Bain&Company shows that a 5% increase in retention leads to a 25% increase in revenue [1, 2].

Examination of recent research and publications. The customer experience phenomena aren't a new 21st-century breakthrough concept. Pioneering consumer researchers have been investigating products and service consumption for over two and a half decades [3]. During the past decade, only a few articles have tried to do research on this topic for the Ukraine market. The main findings were provided by Trushkina N., Savitska N., Chmil A., and Dzhgutashvili N. Even so, they don't give the level of in-depth analysis that the existing customer experience research literature requires.

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. The justification for the chosen topic stems from the abundance of the theoretical basis and the lack of practical strategies for customer experience in the Ukraine market. That creates a misunderstanding among entrepreneurs on how to perform an excellent customer experience practice. The gaps in practical knowledge lead to the fact that the management of consumer experience today is devoid of clarity and systematization. Solving these issues is an urgent task. Therefore, by addressing the topic of choice, the current paper aims to fulfill this gap.

The purpose of the article. The current paper aims to provide a broad overview of implementing strategies for customer satisfaction management and give a viewpoint on the present state of customer experience in Ukraine.

Presentation of the main material of the study. In the literature exist multiple definitions of customer experience. In general, scholars and practitioners have agreed that customer experience is a multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm's offerings during the customer's entire purchase journey [4]. It addresses the tactile, emotional, and sensorial states of consciousness across each consumer touchpoint. Moreover, customer experience strategy provides a unique differentiation point to help brands increase the value, drive consumer choice, and – in the long run – loyalty.

In 2003 Bernd H. Schmitt in his outstanding book «Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers» defined customer experience management as «the process of strategically managing a customer's entire experience with a product or company» [5].

The goal of customer experience management is for a company to align with its customers' needs and behaviors. A company must set high expectations and deliver a seamless experience that addresses its customers' needs to stand out from competitors. First of all, businesses should ensure that their customer experience plan contains the following key factors to achieve this goal:

1. Coordination: Instead of having distinct teams at each phase in the customer journey, businesses must look at the customer experience holistically, employing a single database and strategy.

2. Analytics: Metrics like customer experience analytics (CX analytics) and predictive analytics can help businesses measure success and identify areas for development.
3. Programming: Businesses should use analytics to create programs that are tailored to their audience's requirements and interests.

The second important factor is that the difference between online and physical retailing is vanishing. So, advanced technologies are merging online content with touch-and-feel information in the physical world, creating an omnichannel environment [6]. Organizations that want to be successful with customer experience management must have a centralized CX strategy and invest in solutions like a customer data platform (CDP) to create great omnichannel experiences. Ukrainian companies step-by-step successfully implemented this technology. Fozzy Group, as one of the leading Ukrainian retailers, has already built strength in data collection and has developed an omnichannel marketing strategy to meet customers' expectations and provide the highest possible standards. The loyalty program «Vlasny Rakhunok» is already used by more than 14 million guests of «Silpo» [7]. So, the company gains transaction data with the marketing process automation can propose relevant propositions, personal bonuses, and the unique tone of voice of messages at the right time and place for each customer. Personalization of goods and services – is another huge trend in service customization. Fozzy Group is on the way to implementing the «Segment of One» strategy that refers to tracking the activity and preferences of a single potential customer, then tailoring products or ads for that individual according to their behaviors.

The correct customer data platform is the most critical instrument for improving customer experience. Customer data platforms are a set of basic tools that allow to absorb data from many channels and use it in omnichannel marketing campaigns. A customer data platform, for example, can merge consumer information from loyalty programs and website visits so that data isn't segregated across several teams. The platforms create a consolidated database that allows a company to better understand its clients and deliver a consistent customer experience across all marketing channels.

Conclusions and suggestions. Modern marketers are facing increased challenges in how they strategize and work today. With the constant growth of e-commerce and the development of technology companies have to provide outstanding customer satisfaction as a vital competitive advantage. Effective customer experience management has many benefits that can improve a business's bottom line. Such as increasing in return, developing customer lifetime value, and familiarity with the business, which helps to stand out from the competition. Customer experience management allows businesses to access data from many channels such as the web, a call center, and a point-of-sale system in one place. But to do that, companies have to manage information technology that can collect, analyze, store, distribute data, accurately integrate the information, and monitor progress. Businesses may improve efficiency and make the most of software investments by creating an omnichannel environment and looking at it holistically. To choose the right customer data platform to perform an omnichannel campaign businesses have to identify all stakeholders, define the company's needs and gather requirements.

Delivering a «perfect customer experience» requires a deep knowledge of customer needs, and this can only be achieved when it becomes a top priority and a company's work processes, systems, and structure change to improve. Further papers are required for deeper research to eliminate weaknesses and find out ways to enhance customer experience innovations in Ukraine for different markets.

References

1. Amy Gallo (2014), «The Value of Keeping the Right Customers», Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

2. Fred Reichheld, «Prescription for cutting costs», Bain&Company. URL: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf
3. P. Payne, A. Towards (2007), «The ‘perfect’ customer experience», *Journal of Brand Management* 15, 89–101. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120>
4. Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef (2016), «Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey». URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
5. Bernd H. Schmitt (2003), «Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers», 56–70.
6. Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu, Mohammad S. Rahman (2013), «Competing in the Age of Omnichannel Retailing» MIT Sloan Management Review. URL: https://www.researchgate.net/profile/Arun-Deshmukh-3/post/Can_anyone_refer_the_authors_who_first_introduced_the_term_omnichannel_And_the_term_omniconsumer/attachment/59d63af5c49f478072ea6f11/AS%3A273736865910784%401442275362279/download/Omnichannel_Retailing_MIT_2013.pdf
7. Official site of the FOZZY group of companies. – Available at: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/

The work was performed under the scientific guidance of a Candidate
of Sciences in Public Administration, an Associate Professor
KANDAHURA K. S.

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

АКИМОВА А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

В статті проаналізовано сутність ресторанного бізнесу в Україні, фактори, які впливають на його формування. Проаналізовано діяльність процесів управління рестораном швидкої їжі «The Center». Розглянуто основні конкурентні стратегії закладу, які визначають систему менеджменту виробничого потенціалу ресторанного господарства. Розглянуто основні моделі вдосконалення системи управління під час ведення бізнесу.

The article analyzes the essence of the restaurant business in Ukraine, the factors influencing its formation. The activity of management processes of the fast food restaurant «The Center» is analyzed. The main competitive strategies of the institution, which determine the management system of production potential of the restaurant industry, are considered. The main models of improving management systems during business are considered.

Актуальність теми полягає в тому, що ринок громадського харчування завжди змінюється та знаходиться під дією зовнішнього і внутрішнього світу. Якщо говорити про сферу діяльності з отримання прибутку вона виконує соціальну (задоволення потреб споживачів) та економічну (підприємницька діяльність в обслуговуванні споживачів) функції. Економічні функції сфери ресторанного господарства розглядаються як єдиним комплексним механізмом виробництва й обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. А постійне вдосконалення функцій в цілому забезпечує процвітання бізнесу на Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу присвячені роботи вітчизняних фахівців, таких як А. Вакуленко, М. Мальська, Г. Бондаренко, Й. Голик, Т. Томалі, Л. Нечаюк, Д. Чернявський, Л. Мінкевич, Я. Щипанов. Серед зарубіжних дослідників варто зазначити таких, як Б. Бротертон, М. Боєлл, П. Котлер, С. Госс-Тьорнер У. Чен, А. Кларк, У. Легранд, Р. Слен, Т. Ноулс, Д. Тесон. Незважаючи на те, що різним сторонам управління та розвитку у сфері ресторанного бізнесу присвячено багато наукових праць, в українській економічній практиці та теорії тема підвищення якості обслуговування у галузі готельно-ресторанного господарства є недостатньо дослідженою та потребує чергових вивчень.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо визначення шляхів удосконалення управління закладами ресторанного господарства на основі «The Center».

Об'єктом дослідження є процес обслуговування та виробництва споживачів у ресторані «The Center», що реалізує страви швидкого приготування.

Предметом дослідження є комплекс засобів, методів, принципів та форм управління ресторанним господарством, розроблених і вживаних з метою підвищення ефективності виробничого потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Галузь громадського харчування – одна з небагатьох ланок економіки України, де ринкові відносини повністю сформувалися майже з самого

початку економічних реформ. Поява широкого кола суб'єктів господарювання призводить до зростання економічної конкуренції та підвищує якісні характеристики продукції, підприємства та в цілому галузь ресторанного господарства. Сьогодні це найбільш активно розвинений і високоприбутковий, тому інвестиційнопривабливий підприємницький сегмент вітчизняного ринку послуг.

Будь-який заклад ресторанного господарства діє у відкритій системі зовнішнього середовища, яке прямо чи опосередковано впливає на умови його існування, має вплив на формування конкурентних відносин на ринку ресторанного господарства. Диктують зміни саме смаки, платоспроможність та уподобання споживачів в розрізі різноманітних концепцій бізнесу на локальному ринку, що забезпечує, з одного боку, створення конкурентного середовища, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат – збільшенню прибутку підприємства одне одному, а з іншого – допомогу одне одному [1].

За законодавством, ресторанне господарство визначається як «вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля і без нього» [1].

Виробничий потенціал, як економічна категорія, поєднує в собі кількісні показники кожного ресурсу та їхні конкретні потенційні характеристики (можливості) і вказує на реальну, фіксовану та сформовану інтегральну спроможність підприємства або галузі. Дієздатність потенціалу підприємства забезпечується цілеспрямованим приведенням в дію суб'єктами господарювання існуючих структурних елементів (ресурсів) і визначається у процесі економічної діяльності підприємства. В умовах виробництва на функціонування потенціалу впливають безліч об'єктивних і суб'єктивних чинників, серед яких слід виділити: склад і сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності складників потенціалу стратегічним цілям і завданням підприємства; його здатність забезпечувати стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та її внутрішню гнучкість (здатність до адаптації). Ресурсна складова є необхідною передумовою формування потенціалу, але недостатньою умовою функціонування [5].

Неможливо розглядати сегмент ринкової економіки, ресторанний бізнес, без головного – менеджменту підприємства. Поняття «менеджмент» має широке тлумачення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

Менеджмент – це управління в умовах ринку, ринкової економіки, що означає:

- орієнтацію фірми на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, що користуються попитом;
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва: з меншими витратами, одержання оптимальних результатів;
- господарська самостійність, що забезпечує волю прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності фірми або її підрозділів;
- постійне коректування цілей і програм у залежності від стану ринку; кінцевий результат діяльності фірми або її господарчо-самостійних підрозділів виявляється на ринку в процесі обміну;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних рішень [2].

Система стратегічного управління організацією – це система, яка:

- спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;
- спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможності продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;
- визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;

- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;
- забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації [6].

Система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання. Стандартна система управління включає: опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі; методика та методи здійснення процесів; опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів; встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів (рис. 1). Таким чином, виходячи з сучасних підходів до управління, діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожний з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи.



Рис. 1. Структура системи управління підприємством

Джерело: побудовано автором за даними [3].

Головною метою системи менеджменту є формування конкурентного бізнесу, забезпечення прибутковості чи доходності діяльності організації, становлення раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку, що дає певні гарантії для майбутнього [4].

До тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства, що набули актуальності за останні десятиліття, належать:

- поглиблення спеціалізації ресторанної пропозиції;
- утворення міжнародних ресторанних ланцюгів;
- розвиток мережі малих підприємств ресторанного господарства;
- впровадження в індустрію гостинності нових комп'ютерних технологій.

Отже, можна сказати, що з кожним роком в Україні з'являються все нові види громадського харчування, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи елітними ресторанами, тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим як реагують на той, чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядати у контексті їх уподобання (табл. 1).

Поділ закладів ресторанного господарства (РГ) за типами

Заклад РГ	Характеристика закладу
Ресторан	Заклад РГ із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування й комфорту в поєднанні з організацією відпочинку та дозвілля споживачів
Кафе	Заклад РГ із різноманітним асортиментом страв нескладного приготування, напоїв і кондитерських виробів, у якому застосовується обслуговування офіціантами або самообслуговування.
Бар	Заклад РГ, у якому продаж напоїв і страв проводиться через барну стійку
Закусочна	Заклад РГ самообслуговування з переважним асортиментом гарячих і холодних закусок швидкого приготування.
Їдальня	Заклад РГ для обслуговування споживачів найчастіше по місцю роботи з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва й закупних товарів, у якому страви можуть надаватися у вигляді повних раціонів

Джерело: побудовано автором за даними [6].

ФОП Акімова займається управлінням ресторану швидкого приготування їжі. «The Center» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. «The Center» працює з червня 2021 року.

Головною метою діяльності є отримання прибутку для власників. На другому місці – створення додаткових умов для корисного відпочинку односельчан та туристів з усіх куточків України, які бажають смачно і швидко попоїсти. Стратегія підприємства полягає в розробці заходів, які мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної позиції серед конкурентів, яка ставить наш заклад на перше місце у виборі споживача.

Користуються послугами ресторану здебільшого жителі смт. Олександрівки та користувачі дороги сполученням Миколаїв – Первомайск. На ринку послуг для ресторану «The Center» існує сприятливий сегмент, куди в основному входять споживачі незадоволені обслуговуванням конкурентів «Чебуречної», «Карат» та магазину «Везунчик», який нещодавно почав готувати хот-доги по нижчій ціні. Особливістю, що виділяє ресторан з ряду подібних закладів, є червоно-чорний інтер'єр, розташування в самому центрі селища, прилегла головна дорога країни, мальовнича садова зона довкола закладу, професіоналізм, привітність та доброзичливість персоналу. Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівковий чи безготівковий вид), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству.

Ресторан працює цілодобово і щодня. Також у закладі діє доставка, користується популярністю серед мешканців. Час доставки страв залежить від місця розташування та їх кількості. Дуже складно завоювати високий статус серед аналогічних підприємств, та ще швидше його втратити. Споживачам постійно потрібно пропонувати щось нове, тому меню оновлюється доволі часто. Персонал має фірмовий одяг: біла ситцева сорочка і чорні фартухи з нашою емблемою, та складається із власника-директора, бухгалтера, який працює дистанційно, та трьох поварів, які самі визначають свій графік і вкінці місяця надають його з відмітками про дні виходу працівників (рис. 2). Кожної пори року визначається найкращий працівник, який зробить найбільшу виручку за день. Також заклад не забуває про незахищених верств населення – кожен суботу пенсіонерам безкоштовно надається хліб.

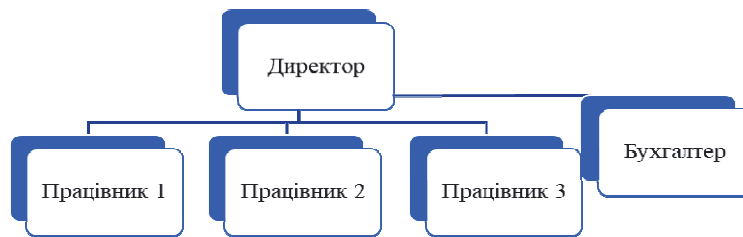


Рис. 2. Організаційна структура ФОП Акімова А.А.

Джерело: побудовано автором за власними даними ФОП Акімова А.А.

Життєвий цикл підприємства закінчується на кінцевому етапі, а отже поки заклад працює, то потребує постійного покращення. Удосконалення ефективності діяльності системи в цілому і основні показники її ефективності слід відшукувати в результатах роботи об'єкта управління.

У сфері ресторанного бізнесу весь план виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому повинен базуватися на плані маркетингу. У разі успішного вирішення наявних проблем через виконання поставлених завдань існують значні передумови та можливості забезпечення розвитку підприємств ресторанного господарства та приведення їхніх послуг у відповідність до світових стандартів та практики.

Далі розглянемо основні напрямки удосконалення системи управління підприємством (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи, які визначають напрямки удосконалення системи управління підприємством

Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання
Освітня програма	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління виробничим потенціалом
Адаптивність (гнучкість)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервність	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т. ін.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточність	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення

Джерело: побудовано автором за даними [7].

Виробничий потенціал промислового підприємства це складна система ресурсів виробництва, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності. Сюди відносяться: взаємозамінність елементів, досягнення збалансованого співвідношення між ними, а також їх

здатності до сприйняття досягнень науково-технічного прогресу. Управління виробничим потенціалом підприємства ресторанного господарства – це процес постійного пошуку найбільш ефективних напрямів покращення його виробничої діяльності та формування відповідних завдань із підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства ресторанного господарства має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства;
- підвищення якості продукції;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції та послуг [8].

Якісне обслуговування в ресторані на сьогоднішній день не лише одна з конкурентних переваг, але і новий стандарт, за яким клієнти визначають якість послуги або товару. Асортимент, смакові властивості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі, але вони ніколи не компенсують в очах споживача неуважного і недбалого ставлення з боку персоналу. Ресторан, що зумів надати споживачам найкращий сервіс, отримує найсильнішу конкурентну перевагу.

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю. Управління якістю – це безперервний процес, в який залучені всі організаційні рівні підприємства для того, щоби виявити очікування споживачів послуг та визначити найкращий спосіб задоволення цих очікувань або навіть їх перевершення. Система якості у закладі «The Center» містить такі елементи:

- ефективне управління підприємством на основі маркетингу;
- створення корпоративної культури;
- впровадження стандартів технічної якості обслуговування;
- впровадження стандартів функціональної якості обслуговування;
- вхідний контроль якості на продукцію та послуги постачальників;
- вихідний контроль якості послуг, що надаються в готелі (ресторані), та їхнього збуту посередниками [9].

Контроль, як одна з основних функцій менеджменту в аналізованому закладі. Це не разовий захід, це щоденні перевірки, які виконує власник підприємства. Сюди входить порядок в документообігу, дотримання правил зберігання продуктів, техніка безпеки, перевірка камер спостереження, своєчасна доставка товарів від постачальників і т.д.

Регулярний контроль якості обслуговування потрібен за таких умов:

- процес обслуговування нескладний – потреби споживачів і сценарії обслуговування досить стандартні;
- послуги надаються масово, великий потік споживачів;
- компанія показує якість обслуговування, як одну зі своїх переваг;
- конкуренція компаній в області цін чи асортименту зміщується в сферу якості обслуговування.

Висновки. Отже, найважливішим завданням менеджменту у ресторанному бізнесі є організація виробничого процесу та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів. Якість обслуговування – це невід’ємна складова ефективної роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства, до чого і прагне ФОП Акімова А.А.

Список використаних джерел

1. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2012. – № 1 (21). – С. 54–57.
2. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навч. посібник / В. В. Архіпов, В. А. Русавська. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 342 с.
3. Дементева Е. П. Ресторанний бізнес. Секрети успіху. – 2-е видання: Фенікс, 2018. – 256 с.
4. Лозовський О.М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf
5. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf>
6. Кравченко М.О. Вдосконалення виробничого потенціалу на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26913/1/Кравченко%20Марія%20ПТБД.pdf>
7. Мельник І.В., Химич Т.К. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 14. С. 155–161. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf
8. Кривончак О.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства / О.В. Кривончак, Н.В. Фурман // Наука й економіка – 2015. – № 2 (38). – С. 49–52.
9. Попик М.М. Якість як визначальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24705/1/Одеса_Стаття_2019.pdf

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
СИЛКІНОЇ Ю. О.

АНАЛІЗ РИНКУ ТА НАПРЯМІВ ЗМІН ПП «СПЕЦСТАЛЬ»

**БОЛЕХАН У., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

Стаття присвячена дослідженню галузевого ринку на якому функціонує підприємство ПП «СПЕЦСТАЛЬ». Також проведено дослідження напрямів змін досліджуваного підприємства, додатково в статті охарактеризовано зміст поняття «стратегічні зміни», висвітлено загальні особливості і напрями розвитку підприємства, досліджено і сформульовано найголовніші стадії і механізми для адаптації до роботи на ринку.

The article is devoted to the study of the branch market in which the enterprise PE «SPETSSTAL» operates. The research of the directions of changes of the researched enterprise is also carried out, in addition in the article the maintenance of concept «strategic changes» is characterized, the general features and directions of development of the enterprise are covered, the main stages and mechanisms for adaptation to work in the market are investigated and formed.

Актуальність. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується принциповою зміною організаційних умов, що зумовлено підвищенням мобільності зовнішніх факторів та посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. У цьому випадку неможливо використовувати наявний досвід або його екстраполяцію для вирішення проблем, що

виникли. Тому ефективне функціонування та подальший розвиток підприємств ы установ має базуватися на принципі стратегічного управління, а проблеми забезпечення майбутнього функціонування вирішувати шляхом постійного підтримання балансу між власним потенціалом та навколишнім середовищем. У довгостроковій перспективі важливість розробки стратегії, яка дозволить компанії вижити в конкурентній боротьбі, дуже велика. В умовах жорсткої конкуренції та постійно мінливої ринкової ситуації необхідно не тільки звернути увагу на внутрішнє становище підприємства, а й сформулювати довгострокову стратегію, яка дозволить йому не відставати від змін зовнішнього середовища. Найважливішим питанням для будь-якого українського підприємства (компанії), що працює в ринкових умовах, є його виживання та забезпечення постійного розвитку. Тому ефективним рішенням є створення та впровадження методик, інструментів, що допомагають йому розвиватись, і які значною мірою можуть бути досягнуті шляхом розгляду добре розробленої та ефективної стратегії подальших змін.

Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів стратегічного розвитку підприємств і дослідження його змін на ринку присвячені дослідження таких науковців як: Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Мартасов Д., Наторіна А., Сондерс Дж., Струтинська І., Темпорал П.. Однак, в контексті нових політичних подій в світі та Україні змінюються і фактори, обумовлюючі потенційний подальший розвиток вітчизняних підприємств.

Мета статті полягає у дослідженні ринку та цільових напрямів змін підприємства ПП «СПЕЦСТАЛЬ».

Промисловий сектор посідає важливе місце в економіці суспільства. Від його розвитку залежить нормальне функціонування всього господарства країни й добробут людей. Промисловість в Україні здійснюється в ринковому середовищі, яке передбачає наявність конкуренції. В свою чергу, розвиток конкуренції в промисловості потребує нових підходів до організації його ведення, створення сучасних організаційно-правових форм господарювання, підвищення ефективності управління і забезпечення ефективного брендингу в розвитку промислових підприємств. На сьогоднішній день промисловий сектор України є досить важливою ланкою економічної системи багатьох країн світу з ринковою економікою. Діяльність в промисловій сфері акцентована на розгалуженій інфраструктурній мережі і системі науково-дослідного забезпечення її розвитку. Напрями стратегічного розвитку промислового сектору України передбачають різноманітні збалансовані і взаємопов'язані структурні перебудови багатьох галузей, що забезпечують подальше вдосконалення виробництва і впровадження важливих досягнень науково-технічного прогресу, прогресивних форм економіки і організації виробництва, залучення міжнародного досвіду у механізм функціонування ринку. Згідно обраної теми дослідження доцільно розглянути ринок діяльності на якому спеціалізується обране підприємство ПП «СПЕЦСТАЛЬ», зокрема зауважимо, що це підприємство займається реалізацією інструментальної сталі на ринку України, юридична адреса даного підприємства м. Миколаїв, проте реалізація продукції за рахунок партнерів може проводитись навіть на зовнішні ринки. Першочерговим завданням в контексті аналізу ринку досліджуваного підприємства є проведення PEST-аналізу, що є одним із найвагоміших інструментів для оцінки впливу макросередовища на розвиток галузі. PEST-аналіз використовується для оцінки макросередовища економічно слабозрозвинених країн та країн з перехідною економікою.

У цій системі аналізу перший напрямок – це політичний (Political), другий – економічний (Economics), третій – соціальний (Social) і четвертий – технологічний (Technological) [1]. Результати проведеного PEST-аналізу наведено у табл. 1.

Найбільший вплив макросередовища на національну промислову галузь походить з політичної та економічної сфер, а саме політична нестабільність в країні та вплив всесвітньої пандемії. Також значний вплив на металургійну галузь має рівень техніко-технологічного рівня виробництва, що відноситься до технологічних факторів.

PEST-аналіз впливу макросередовища на розвиток промислової галузі України

Політичні Фактор – вага	Економічні Фактор – вага
Політична нестабільність – 0,34 Монополізація підприємств – 0,23 Високий рівень корупції – 0,21 Зміни в податковому законодавстві – 0,16	Вплив пандемії – 0,34 Високий рівень інфляції, послаблення курсу гривні – 0,24 Підвищення інвестиційної привабливості промисловості країни – 0,20 Подальше збільшення рівня дефіциту державного бюджету – 0,15
Соціально-культурні Фактор – вага	Технологічні Фактор – вага
Зниження рівня технічної освіти – 0,21 Зростання безробіття серед економічно активного населення – 0,13 Зменшення чисельності населення, які відносяться до середнього класу – 0,08	Рівень техніко-технологічного рівня виробництва – 0,32 Швидкість впровадження нових технологій – 0,25 Незначна частка інноваційної продукції – 0,15

Джерело: складено автором [2;3;4].

Станом на червень 2020 року темпи падіння виробництва галузі сповільнилися. Оскільки друга за величиною в Україні категорія експорту чорних металів, після зернових, експорт чорних металів збільшився влітку. Це пов'язано головним чином із зростанням експорту сталі та литих залізничних виробів. Китай значно випереджає інші країни за відновленням економіки. Відновлення попиту допоможе пом'якшити негативний вплив виробництва основних продуктів у 2021 році.

Українські металургійні компанії, які глибоко інтегровані у світовий ринок сталі, чітко відчули негативні тенденції під впливом «цінових ножиць». З одного боку, ціни на сталь знизились у 2019 році; з іншого боку, ціни на залізну руду залишалися високими. Першими постраждали виробники заготовок та прокатки довгих виробів. Найбільше постраждають компанії, які не мають вертикальної інтеграції або мають слабку вертикальну інтеграцію. У 2019-2020 році виробничі потужності деяких металургійних підприємств припинили виробництво: ПАТ «Дніпровський металургійний завод», ТОВ «Електросталь» (Курахове), ПАТ «Дніпровський металургійний завод», Агломераційний завод «Південний гірничий комбінат», ПрАТ «АрселорМі», ПАТ «МК» Азовсталь «тощо. В цілому велика кількість компаній знаходиться на межі припинення виробництва. Для подальшого дослідження ринку проведемо аналіз і динамку ринкових часток підприємства ПП «СПЕЦСТАЛЬ» і його конкурентів по обсягам реалізації металевих комплектуючих, та іншого металевого профілю станом на 2020–2021 рр. у табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка ринкової частки та обсягів реалізації металевого профілю підприємством ПП «СПЕЦСТАЛЬ», та його конкурентами

Підприємства	Обсяг реалізації		Частка ринку, %		Темпи зростання	
	2019	2020	2019	2020	обсягів	частки
КИЇВ-ПРОФІЛЬ	47918,47	49456,48	1,16	1,31	3,21	0,15
ІМПУЛЬСБУД	34049	47099	0,83	1,25	38,32	0,42
СТРОЙСТАЛЬ	31810,5	30494,3	0,77	0,81	-4,14	0,03
СПЕЦСТАЛЬ	226172	198441	5,49	5,25	-12,26	-0,24

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку [5;6;7].

На основі отриманих даних побудуємо матрицю БКГ, що відображено на рис. 1.

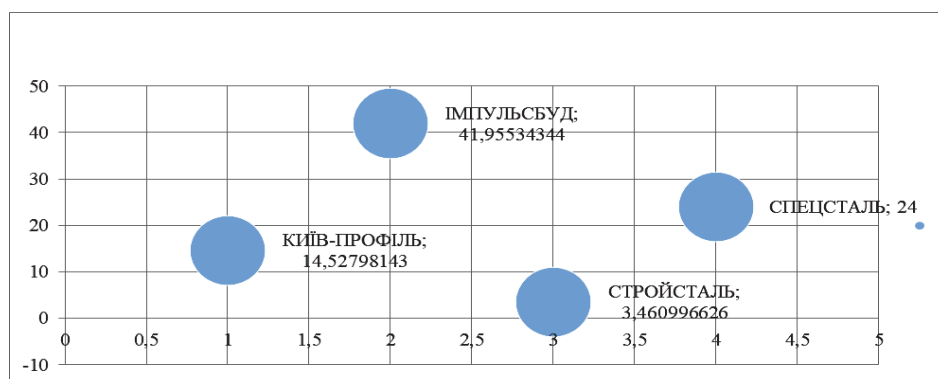


Рис. 1. «БКГ» дослідження конкурентів ПП «СПЕЦСТАЛЬ»

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку [5; 6; 7].

За даними рис.1 можемо зробити висновок, що ПП «СПЕЦСТАЛЬ» знаходиться групі «Важкі діти», а компанія ІМПУЛЬСБУД в групі «Зірки».

Наступним кроком шляхом визначення найбільш важливих факторів визначаємо рівень конкурентоспроможності кожного з досліджуваних підприємств. Також проаналізуємо частку даних підприємств та їх конкурентні переваги у порівнянні із досліджуваною компанією.

Протягом 2020 року основними конкурентними перевагами ПП «СПЕЦСТАЛЬ» на ринку металевих профілів є висока частка ринку, якість продукції, її ціна та асортимент. Серед компаній за середнім рівнем конкурентних переваг ПП «СПЕЦСТАЛЬ» займала перше місце із рівнем в 4,25 бали. ІМПУЛЬСБУД знаходився на другому місці із значенням в 3,95 бали. На третьому місці – СТРОЙСТАЛЬ із значенням в 3,7 бали.

Фактори конкурентоспроможності досліджуваних підприємств відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Фактори конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Показник	Вага	Оцінка				Рівень конкурентоспроможності			
		Київ-профіль	Спец-сталь	Строй-сталь	Імпульс-буд	Київ-профіль	Спец-сталь	Строй-сталь	Імпульсбуд
1.Частка ринку	0,15	4	3	3	5	0,6	0,45	0,45	0,75
2.Обсяги реалізації	0,15	4	3	3	5	0,6	0,45	0,45	0,75
3.Термін функціонування на ринку	0,1	4	5	4	5	0,4	0,5	0,4	0,5
4.Середній рівень цін на продукцію	0,15	4	4	4	4	0,6	0,6	0,6	0,6
5.Спрямованість (b2b,b2c,b2g)	0,15	3	5	4	3	0,45	0,75	0,6	0,45
6.Проведення брендингової політики	0,2	3	5	4	2	0,6	1	0,8	0,4
7.Наявність довгострокових контрактів	0,1	4	5	4	5	0,4	0,5	0,4	0,5
Всього	1					3,65	4,25	3,7	3,95

Джерело: складено автором.

За даними табл. 3 можемо зробити висновок, що на ПП «СПЕЦСТАЛЬ» на сьогодні досить низькі показники використання брендингової політики, що і призводить до втрати конкурентних переваг підприємством щодо подальшого його розвитку.

В контексті дослідження можна запропонувати підприємству ПП «СПЕЦСТАЛЬ» для подальшого його розвитку і стратегічних змін обрати одну із конкурентних стратегій для роботи на ринку, серед них [7]:

- *Стратегія цінового лідерства* – полягає в тому, що підприємство має змогу запропонувати споживачу ціну нижче, ніж у конкурентів, водночас не втрачаючи прибутки. Такий рівень цін підприємство має за рахунок низьких витрат при виготовленні значного обсягу продукції. Як правило, рівень диференціації товарів або послуг дуже низький. Низькі ціни забезпечують такому підприємству захист від тиску постачальників. Перевагою є те, що новим компаніям складно увійти на ринок через низькі ціни лідера. Головний недолік цієї стратегії – це можливість конкурентів також знизити свої витрати, наприклад шляхом зміни технологій.

- *Стратегія фокусування (концентрації)* – стратегія, що полягає в виборі обмеженого сегменту ринку. Вона спрямована на концентрацію діяльності компанії, та не є орієнтованою на ринок в цілому. Ця стратегія може використовуватись при умові чіткого сегментування покупців на групи та при відсутності потужних конкурентів у вузькому сегменті. Перевага полягає в тому, що покупці не можуть отримати аналогічний товар або послугу у іншому місці.

- *Стратегія диференціації* – обираючи таку стратегію, компанія позиціонує свою продукцію, як унікальну. Підприємство може використовувати підвищену ціну, адже споживач готовий переплачувати за «преміальність» товару. Перевагою цієї стратегії є те, що компанія знаходиться у безпеці від конкурентів, поки покупці залишаються лояльними до таких товарів або послуг. Складність цієї стратегії полягає в тому, що постійно потрібно підтримувати унікальність продукції в очах покупців.

Кислинська В.О. поділяє існуючі стратегії, для бренд-менеджменту в залежності від конкурентної позиції підприємства на ринку, а також можливостей її поліпшення [19]:

- *Стратегія лідерів* – конкурентна позиція сильна; фірма має дуже широкий спектр стратегічних напрямів розвитку, має вплив на діяльність підприємств-конкурентів.

- *Стратегія фірм із сильною позицією* – підприємство може здійснювати незалежну ринкову діяльність. Але при формуванні маркетингової стратегії, фірма повинна враховувати дії конкурентів.

- *Стратегія фірм, що займають сприятливу позицію* – компанія має певну конкурентну перевагу, але її діяльність обмежується певною нішею. У цій ніші підприємство займає ринкові позиції вище середнього, та має потенційні можливості для їх покращення.

- *Стратегія фірм, які займають задовільну позицію* – незважаючи на те, що компанія має можливість для продовження функціонування, вона знаходиться під великою загрозою руйнування конкурентом-лідером.

- *Стратегія фірм які займають незадовільну позицію* – ринковий стан підприємство на стільки слабкий, що воно не в змозі конкурувати.

Стратегічні зміни металургійних підприємств можуть проявлятися в процесі впливу на ринок і взаємодію з партнерами, посередниками та іншими підприємствами. Адже, металургійний комплекс українських підприємств включає підприємства з видобутку і збагачення чорних руд і кольорових металів, неметалевих матеріалів, чавуну, сталі, прокату, сталевих труб, металовиробів, феросплавів, вогнетривких матеріалів, коксу, карбиду, вуглецю і напівпровідників, науково-дослідні і проектні установи.

Визначення напрямів змін для підприємства ПП «СПЕЦСТАЛЬ», можливе при визначенні місії підприємства, що являє собою філософію і сенс існування підприємства. Місія виділяє одну компанію серед інших, визначаючи її відмітні риси, напрям діяльності й шлях розвитку. Тому можна запропонувати управлінцям підприємства оновити, або змінити місію по роботі на ринку, основні її складові зобразимо в табл. 4.

Основні складові елементи місії промислових підприємств

Сфера діяльності підприємства	Пріоритетні цілі і обмеження	Ставлення до основних зацікавлених груп
<ul style="list-style-type: none"> потреби, які планується задовольняти («що») основні групи споживачів («для кого») провідні технології та компетенції («як») основні сфери конкуренції позиція у галузевому ланцюжку цінностей територіальне охоплення історія створення/розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> стратегічні наміри провідні конкурентні переваги ресурси система цінностей власників і керівників норми соціальної та етичної поведінки 	<ul style="list-style-type: none"> споживачі постачальники посередники акціонери кредитори менеджери співробітники суспільство держава меншини

Джерело: складено автором на основі аналізу [8, 9].

Вдалою місією компанії вважається така, що задає напрямок стратегічного розвитку впродовж 10 років.

Зміни в стратегічному розвитку підприємств металургійної галузі передбачає дотримання стратегічних і фінансових цілей, їх класифікацію і перелік надано у табл. 5.

Таблиця 5

Рекомендовані фінансові та стратегічні цілі для ПП «СПЕЦСТАЛЬ»

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
Більш швидке зростання доходів	Збільшення частки ринку
Більш швидкий ріст грошових надходжень	Більш високе й надійне положення в галузі
Більш високі дивіденди	Підвищення якості продукції
Більш високий прибуток	Зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами
Збільшення прибутку на вкладений капітал	Розширення й поліпшення номенклатури продукції
Підвищення надійності облігацій і ставок по кредитах	Підвищення репутації компанії серед клієнтів
Збільшення припливу коштів	Поліпшення обслуговування клієнтів
Підвищення ціни акцій	Визнання компанії лідером в області технологій й/або інновацій
Забезпечення міцного фінансового стану фірми	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках
Більш диверсифікована база для одержання прибутку	Збільшення можливостей росту
Стабільний дохід у періоди економічних спадів	Повне задоволення запитів клієнтів

Джерело: складено автором на основі аналізу [10, 11].

Отже, проведені дослідження дозволило встановити, що ринок металевих профілів і комплектуючих є досить мінливим, що залежить від багатьох факторів впливу, зокрема наслідки пандемії COVID-19, також військовий стан, скорочення експорту негативно впливають на роботу досліджуваного підприємства ПП «СПЕЦСТАЛЬ», для досягнення ним стратегічних змін в процесі роботи було запропоновано звернути увагу на фінансові і стратегічні цілі, місію підприємства, також обрати певну стратегію по подальшому розвитку, оскільки підприємство конкурує з іншими гравцями ринку, а його факторний аналіз показав, що воно не займає лідируючу позицію у своєму сегменті, тому рекомендовано опрацювати додатково ризики, що виникають на підприємстві з метою вдосконалення ефективності функціонування.

Список використаних джерел

1. Івашова Н.В. Інноваційна комунікаційна політика промислових підприємств / Н.В. Івашова // Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за заг. ред. Ю.С. Шипуліної. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – С. 347–359.
2. Райко Д.В. Роль маркетингу в забезпеченні життєдіяльності промислових підприємств / Д.В. Райко // Збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». – 2017. – С. 177–179.
3. Офіційний сайт World Steel Association. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldsteel.org/>.
4. Івашова Н.В. Значення бренду в забезпеченні ринкової позиції підприємств / Н.В. Івашова // Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. – С. 566–587.
5. Огляд глобальних трендів та їх вплив на металургійну галузь в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://gmk.center/wpcontent/uploads/2019/01/Obzor-globalnyh-trendov.gmk_center-nov_18.pdf.
6. Январев В. Українська металургія вступила в полосу кризи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minprom.ua/articles/257312.html>
7. Україна в світовому металургійному виробництві за 6 місяців 2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrmetprom.org/ukraina-v-svitovomu-metallurgiyному-v-13/>
8. Підсумки роботи ГМК України за I півріччя 2020 р. . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrmetprom.org/pidsumkiroboti-gmk-ukraini-za-i-pivri/>
9. Григоренко Ю. Невтішні підсумки: перші наслідки кризи для металургії / Григоренко Ю. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://gmk.center/ua/posts/nevtishni-pidsumki-pershhi-naslidki-krizi-dlya-metallurgii/>
10. Металургія: глобальні тренди 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gmk.center/wpcontent/uploads/2020/03/Metallurgiya-Globalnye-trendy-2020.pdf>.
11. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком: методологія та організація: монографія / Д.В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. – 632 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ХМУРОВОЇ В. В.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

**БОЧКОВСЬКА І., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті розглянуто концептуальні підходи до визначення асортиментної політики підприємства, визначено її цілі та основні риси асортиментної політики. Розглянуто процес формування асортиментної політики підприємства з урахуванням низки зовнішніх та внутрішніх чинників. Визначено основні методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності асортиментної політики підприємства.

The article considers conceptual approaches to determining the assortment policy of the enterprise, defines its goals and main features of assortment policy. The process of forming the assortment policy of the enterprise taking into account a number of external and internal factors is considered. The main methodological approaches to assessing the effectiveness and efficiency of the assortment policy of the enterprise are identified.

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасний період – період динамічних змін стану економіки, забезпечення раціонального та збалансованого товарного асортименту по праву можна вважати ключовим чинником ефективності функціонування підприємства. При цьому, споживчі потреби є вирішальними факторами розвитку ринку, адже саме вони формують набір продуктів та послуг здатний забезпечити для господарюючого суб'єкта бажаного рівня конкурентоспроможності. Формування раціонального набору продуктів та послуг є наслідком вдало розробленої асортиментної політики. Таким чином, асортиментна політика є ключовим інструментом, а також ваговою складовою маркетингової діяльності суб'єкта господарювання у їх конкурентній боротьбі.

Виходячи із значимості вищенаведеного, є необхідним регулярно враховувати різноманітні напрями та методи щодо розробки асортименту продукції підприємства. Саме тому, на сьогодні, вагомим аспектом успіху, як для підприємства товаровиробника, так і торгового підприємства є вдало сформульована та реалізована асортиментна політика, в основу якої покладено прагнення задовольнити вимоги споживача, а також товаровиробника беручи до уваги властивості товару.

Метою статті є визначення сутності асортиментної політики підприємства та підходів до оцінювання її ефективності та результативності.

Об'єктом дослідження є процес розробки та оцінки ефективності і результативності асортиментної політики підприємства.

Предметом дослідженням є теоретичні і методичні засади розробки та оцінки ефективності і результативності асортиментної політики підприємства.

Викладення матеріалу дослідження. У сучасній науковій думці багато наукових праць присвячено дослідженню теоретичних та методичних аспектів розробки асортиментної політики підприємства.

Думки вітчизняних та зарубіжних вчених з цих питань різні, іноді вони збігаються, але часто виникають певні суперечності, що і обумовило вибір теми дослідження. Так, у наукових працях А.М. Сітжанова, Л.Я. Баранової досить широко розглянуті питання щодо сутності дефініції «асортиментна політика» підприємства, а також порядку взаємодії її ключових складових. Порядок розробки товарного асортименту та ефективного менеджменту асортиментної політики господарюючого суб'єкта досить детально наведені в наукових працях О.П. Міхальнової, Д.В. Арутюнова, А.Я. Якобсона. В свою чергу, підходи до аналізу ефективності і результативності асортиментної політики підприємства розглядається в працях таких авторів, як Г.Д. Заріпова і О.І. Денісової. Не дивлячись на досить значну кількість авторів, які свої наукові праці присвятили вищезазначеним питанням, все ж не існує єдиної думки з того чи іншого питання, а тому, даний напрям не втратив своєї актуальності, чим і обумовило вибір теми дослідження.

Асортиментній політиці належить ключова роль у реалізації комерційної і маркетингової діяльності суб'єкта господарювання на ринку. Розглядаючи та аналізуючи думки різних науковців, було зазначено, що єдиного поняття дефініції «асортиментна політика» на сьогодні немає. В табл. 1 наведено низку визначень даної категорії.

Таблиця 1

Наукові визначення дефініції «асортиментна політика»

Автор	Визначення
1	2
Твільдіане Ю.К.	«Асортиментна політика – це система заходів, спрямованих на визначення найближчих і віддалених цілей у розвитку асортименту товарів і розробці принципів, відповідно до яких вона буде проводитися» [20, с. 11].
Орлов А.В., Крутікова Ф.А.	«Цілеспрямоване формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту, досягнень науково-технічного прогресу становить суть асортиментної політики» [19, с. 14].
Алескеров Ф.М., Яровіков А.Н.	«Асортиментна політика – суть вираження конкретних форм управління ринком у частині забезпечення структурно-асортиментної збалансованості попиту та пропозиції з урахуванням цільових орієнтирів і установок» [2, с. 48].

Автор	Визначення
Герчікова І.М.	«Асортиментна політика передбачає рішення проблеми вибору номенклатури виробленої продукції і її оптимізацію» [7, с. 155].
Ніколаєва М.А.	«Асортиментна політика – цілі, завдання й основне напрямки формування асортименту, обумовлені керівництвом організації» [16, с. с. 102].
Опельбаум Ш.В.	«Асортиментна політика – це система поглядів і комплекс заходів щодо управління товарним асортиментами» [18, с. 44].
Баранова Л.Я.	«Асортиментна політика – це економічна політика в галузі розвитку, удосконалювання й відновлення асортименту» [3, с. 77].
Шушкова О.В.	«Асортиментна політика – це система поглядів на розвиток (концепція розвитку) асортименту і адекватна система заходів для її реалізації в сфері виробництва, обміну й споживання» [21, с. 65].
Ковальов А.П., Сорокіна О.Г.	«Асортиментна політика – це певний звід правил і принципів, якими керується підприємство при формуванні асортименту своєї продукції» [11, с. 19].
Марченко О.І.	«Асортиментна політика укладається у виробленні (відповідно до цілей, які переслідує підприємство) і реалізації рішень щодо номенклатури (найменувань) виробленої продукції, різноманітності асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту продукції, що випускається» [13, с. 121].
Дарб'ян В.І	«Асортиментна політика з погляду ефективності проведення й економічності витрат коштів у торгівлі повинна укладатися у визначенні на відомий період часу розмір оптимального асортименту виробів, по досягненню якого його вдосконалювання повинне здійснюватися шляхом відновлення. При цьому оптимальний асортимент товарів повинен забезпечити в умовах наявної матеріально-технічної бази торгівлі найбільш повне задоволення попиту населення за обсягом і структурою, максимум продажу товарів при мінімумі витрат обігу й споживання» [8, с. 7].
Мазепа Т.С.	«Асортиментна політика в умовах соціалізму – це один з елементів політики партії, спрямованої на максимальне задоволення потреб населення з урахуванням можливостей виробництва, сировинних і матеріальних ресурсів, шляхом управління асортиментами товарів у процесі виробництва, постачання, реалізації» [12, с. 124].
Кардаш В.Я.	«Асортиментна політика являє собою систему поглядів і комплекс заходів щодо управління торговельним асортиментом, яка включає загальні напрямки формування асортименту торговельної мережі організації або міста, відповідні до вимог підняття рівня й культури народного споживання, інтересам народного господарства» [9, с. 56].
Ноздрьова Р.Б., Цигічко Л.М.	«Асортиментна політика – система заходів щодо визначення набору товарних груп, найбільш кращих для успішної роботи на ринку, що й забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому» [17, с. 89].
Мяснянкін О.В.	«Під асортиментною політикою розуміється діяльність підприємства по підборі виробів у номенклатурний набір, що забезпечує підприємству економічну стабільність» [14, с. 121].
Немков В.А.	«Асортиментна політика – система заходів, що забезпечують із високим ступенем імовірності стабільність функціонування підприємства й визначальних номенклатуру, асортимент виробленої продукції, час змін в існуючій номенклатурі, перехід однієї асортиментної позиції на іншу, а також обсяг продукції, що випускається» [15, с. 145].

Джерело: [2, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21].

Отже, хоча, як зарубіжна, так і вітчизняна наука не містять єдиного підходу щодо визначення дефініції «асортиментна політика», але всі підходи спонукають до визначення основних її рис:

1) орієнтир на головну мету функціонування підприємства й раціональне застосування існуючих ресурсів господарюючим суб'єктом за для досягнення економічної ефективності та отримання максимально можливого фінансового результату;

2) формулювання цілеспрямованих кроків щодо реалізації управління асортиментом продукції підприємства (визначення системи заходів та складу товарних груп, робота у напрямку розробки оптимальної структури товарного асортименту, визначення складу номенклатури виробництва, а також реалізації продукції);

3) при формуванні асортиментної політики не можна нехтувати споживчими потребами та в цілому вимогами суспільства, але вони не мають бути винятково пріоритетними. Характеристика наведених у табл. 1 визначень дозволяє відмітити, що вони хоч і досить широко розглядають асортиментну політику підприємства, але ж не дають точної та обґрунтованої її характеристики.

Таким чином, основним завданням асортиментної політики підприємства має бути максимально можливе задоволення потреб споживачів, залучення нових покупців, підвищення фінансових результатів функціонування підприємства. Не останню роль при всьому тому відіграє точне врахування всіх можливих чинників, що чинять вплив на формування асортиментної політики.

Попри це, наведені визначення можна об'єднати у п'ять основних груп, що можна побачити на рис. 1.

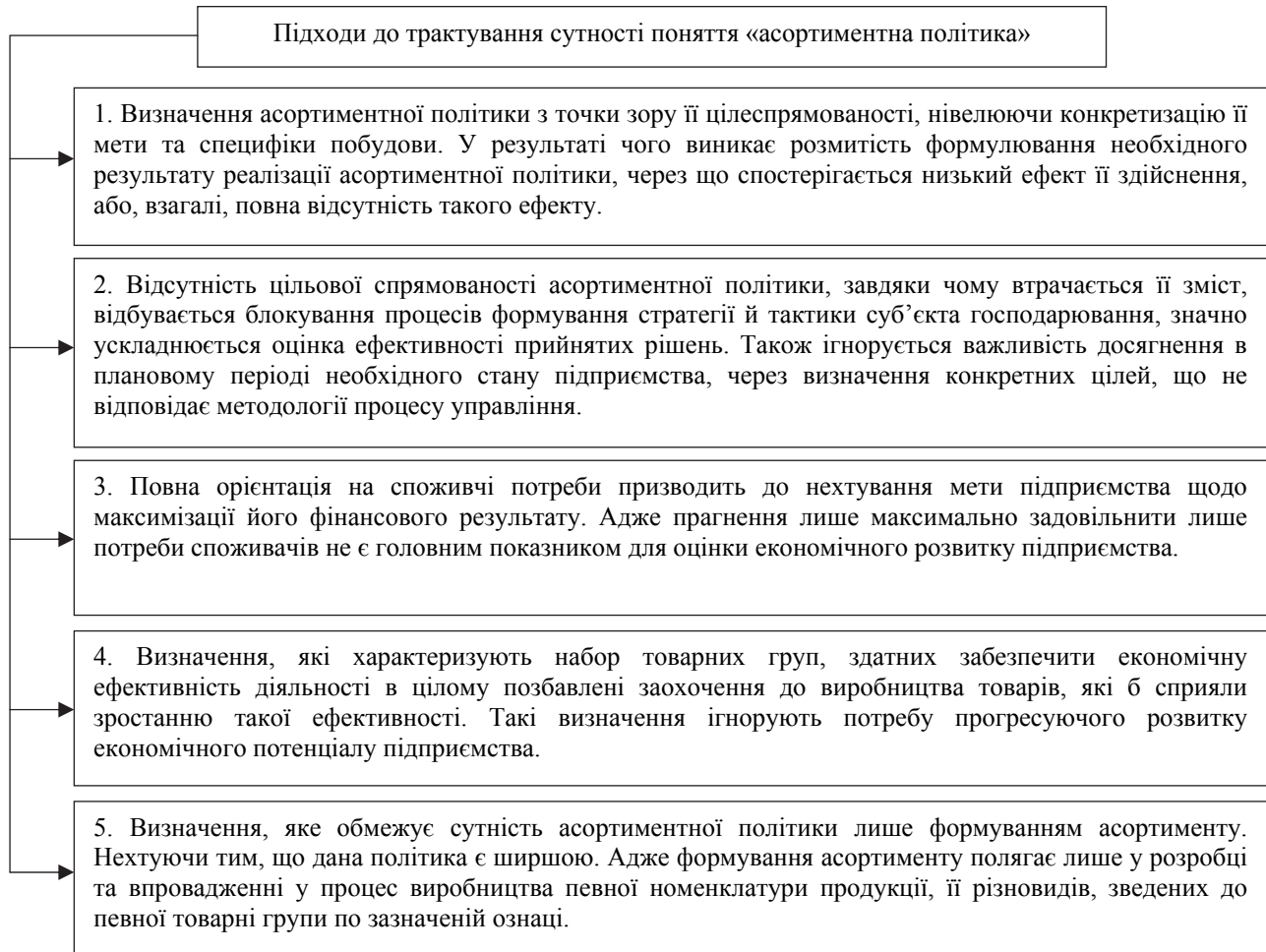


Рис. 1. Узагальнюючі підходи до визначення «асортиментна політика»

Джерело: Складено автором на основі [4].

На рис. 2 наведемо основні цілі формування асортиментної політики підприємства.

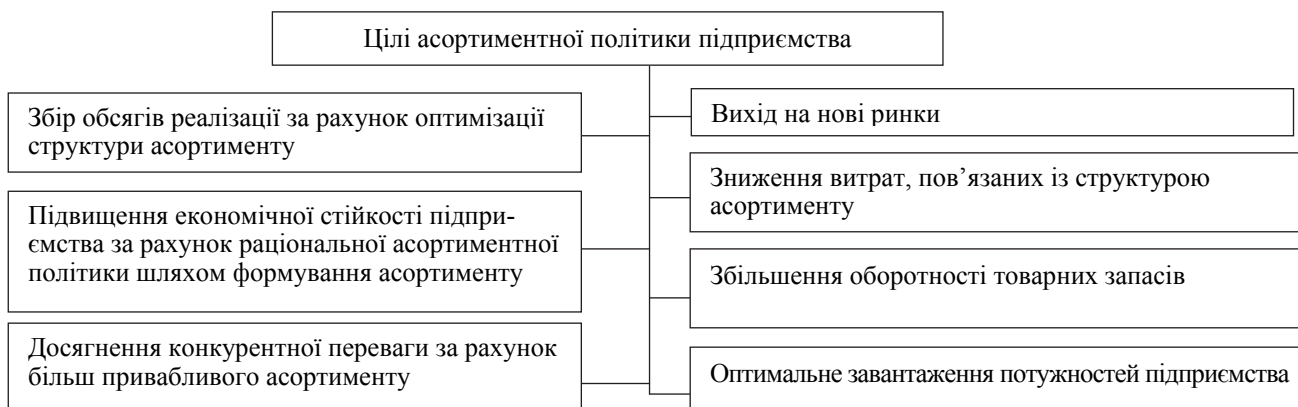


Рис. 2. Основні цілі асортиментної політики підприємства

Джерело: [10, с. 92].

В цілому, цілі асортиментної політики підприємства мають зводитися до наступних дій:

- виведення на ринок максимально можливої кількості асортиментних найменувань товарів;
- реалізація активної інноваційної політики;
- досягнення оптимального рівня товарних запасів в торгівлі, завдяки регулярному моніторингу кількості та асортименту товарів;
- гарантія того, що продукція, яка реалізується є належної якості;
- забезпечення достатнього обсягу товарів-лідерів в асортименті, та акцент уваги саме них завдяки рекламним інструментам та мерчендайзингу;
- мінімізація витрат, спрямованих на підтримання асортименту;
- створення позитивного іміджу підприємства за рахунок позиціювання асортиментних продуктивних одиниць.

Загальна схема процесу формування асортиментної політики підприємства наведена а рис. 3.

В цілому, асортиментна політика господарюючих суб'єктів має зважати на динаміку ключових чинників, таких як зростання купівельної спроможності споживачів, зміна споживчого попиту, поведінка основних конкурентів, загальнодержавний стан достатку населення. Адже, раціонально сформована асортиментна політика сприяє оптимізації процесу оновлення товарного асортименту а також є критерієм абстрактного спрямування заходів, який дає змогу контролювати стан торговельної діяльності.



Рис. 3. Процес формування асортиментної політики підприємства

Джерело: Складено автором на основі [5, с. 219].

Оцінка ефективності та результативності існуючої асортиментної політики підприємства є ключовим етапом формування планів на майбутнє, але для точності оцінки має бути вибрано і застосовано не один конкретний метод, адже аналіз має бути багатостороннім. В цілому, використання будь-якої можливої методики визначається масштабом збутової політики, специфікою готової продукції, різноманітністю асортименту (рис. 4).

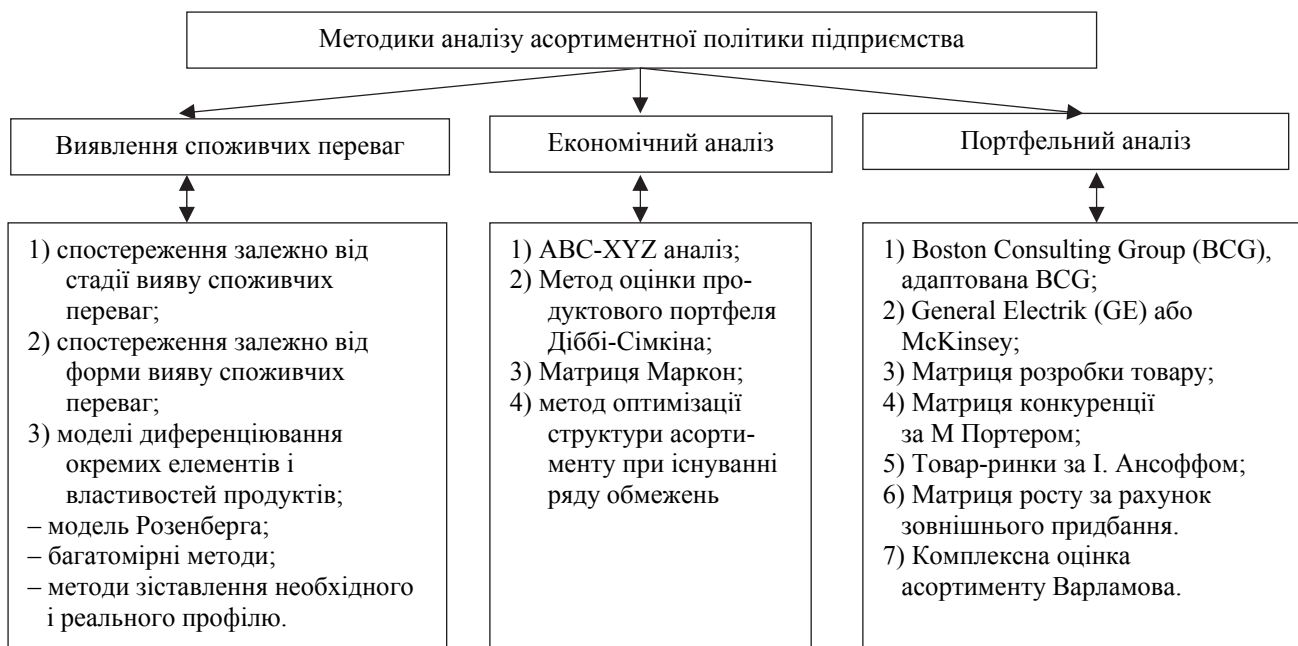


Рис. 4. Методики аналізу асортиментної політики підприємства

Джерело: [1, с. 8].

Наведені на рис. 4 методики аналізу асортиментної політики підприємства за свою мету мають реалізувати оцінку наявного товарного асортименту, враховуючи його оптимальність для виробництва з урахуванням ринкових викликів та запитів. Так, завдяки виявленню споживчих вподобань та переваг має бути з'ясовано потреби і споживче поведінку. Завдяки методам економічного аналізу об'єкт аналізу налаштовується на використання математичного моделювання. Методи ж портфельного аналізу спрямовані на дослідження ключових елементів товарного асортименту, як по окремо один від одного, так і у взаємодії.

Висновки. Отже, асортиментна політика підприємства є невід'ємною частиною в його діяльності. Її суть полягає у формуванні товарного асортименту, який максимально підходить для функціонування на певному ринку та сприяє забезпеченню економічної ефективності та результативності того чи іншого підприємства. При цьому, формування товарного асортименту є досить складним, циклічним, а також і безперервним процесом, раціональність якого залежить від регулярного моніторингу існуючої ситуації.

Список використаних джерел

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І.А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 12, частина 1 – 2017 – С. 6–9.
2. Алескеров Ф.Н. Ассортимент и качество товаров: управление в регионе / Ф.Н. Алескеров, А.Н. Яровиков. – М.: Азернешр, 2005. – 183 с.
3. Баранова Л.Я. Потребности, доходы, потребление: экономический словарь-справочник / Л.Я. Баранова, А.И. Левин. – М.: Экономика, 1998. – 351 с.
4. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1(1). – С. 31–37.
5. Білоус Т.В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві / Т.В. Білоус, О.І. Гарафонова, О.В. Ульченко // БІЗНЕСІНФОРМ № 11 '2016. – С. 216–221
6. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства / Н.В. Василюха // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Випуск # 19 / 2018 – С. 960–965

7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова . – 3-е изд., перераб. и доп . – М.: Банки и биржи : ЮНИ-ТИ, 1997. – 501 с.
8. Дарбинян М.М. Формирование ассортимента и товарные запасы в торговле / М.М. Дарбинян. – М.: Экономика, 1974. – 246 с.
9. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник / Кардаш В.Я., Шафалюк О.К., Антонченко М. Ю. – К.: КНЕУ, 2009 – 419 с.
10. Кириченко С.О., Принципи формування асортиментної політики / С.О. Кириченко, К.І. Половинка // АГРОСВІТ № 1–2, 2021 – С. 90–94.
11. Ковалев А.П. Ассортиментная и инновационная политика предприятия / А.П. Ковалев, О.Г. Сорокина. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2003. – 284 с.
12. Мазепа Т.С. Сучасні підходи до визначення сутності асортиментної політики торговельного підприємства / Т.С. Мазепа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Вип. 219. – Т. 1. – С. 123–133.
13. Марченко О.І. Ассортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку / О.І. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 8 (63). – С. 119–122.
14. Мяснянкина О.В. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / О.В. Мяснянкина, Б.Г. Преображенский. – М.: Кнорус, 2008. – 190 с.
15. Немков В.А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В.А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2003. – № 13 (41). – С. 145–155
16. Николаева М.А. Товароведение потребительских товаров: теоретические основы: учебник / М.А. Николаева. – М.: НОРМА, 2003. – 283 с.
17. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 304с.
18. Опельбаум Ш.В. Организация советской кооперативной торговли / Ш.В. Опельбаум. – М.: Экономика, 1974 – 97 с.
19. Рынок товаров: формирование, управление./ А. В. Орлов, Ф. А. Крутиков, Ю. К. Твилдиани и др.; / Под общ. Ред. А. В. Орлова и Ф. А. Крутикова. – М. : Экономика, 2006. – 263 с.
20. Твилдиани Ю.К. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект / Ю.К. Твилдиани, Х. И. Аляутдинова. – М.: Знание. «Новое в жизни, науке, технике». – Сер. «Торговля и бытовое обслуживание», 1986. – Вып. 7. – 64 с.
21. Шушкова О.В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства / О.В. Шушкова, І.М. Глубока // Вісник СНАУ. – 2010. – вип. 5/1. – С. 64–69.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
СИЧОВОЇ Н. В.

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ДО ТА ПІД ЧАС ВІЙНИ

**ГАЛЕТІЙ Є., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті розкрито стан транспортної логістики в Україні та її місце в глобальній логістичній мережі відповідно до LPIGlobalRankings. Проаналізовано LPI Aggregated Rankings, Emerging Markets Logistics Index, обсяг перевезених вантажів за різними видами транспорту. Визначено проблеми функціонування логістичної системи за субіндексами рейтингу Світового банку. Визначено логістичні проблеми, що виникли в Україні під час війни.

At the article reveals the state of transport logistics in Ukraine and its place in the global logistics network according to LPI Global Rankings. The LPI Aggregated Rankings, Emerging Markets Logistics Index, the volume of transported goods by different modes of transport are analyzed. The problems of functioning of the logistics system according to the subindexes of the World Bank rating are determined. The logistical problems that arose in Ukraine during the war have been identified.

Постановка проблеми. Швидкий розвиток наукового прогресу у світі потребує постійного створення нового та дослідження наявного стану логістичної системи. Глобалізація економічних відносин, уніфікація стандартів діяльності, створення нових міжнародних компаній характеризують діяльність світової торгівлі. Логістика в Україні до війни чітко підпадала під вплив світових тенденцій, займаючи вагомую частину в національному економічному потенціалі, стимулює розвиток взаємопов'язаних і суміжних галузей, забезпечує створення конкурентних переваг. У період війни транспортна логістика України стикнулася з новими викликами та загрозами, що спричинили негативні наслідки внаслідок прояву нових ризиків.

Проблеми логістичної діяльності досліджували та розкривали у своїх працях різні вчені, а саме: Аляб'єва О., Боровик Т., Горошко К., Гринів Н., Гринчак Н., Грицина Л., Данилович Т., Залозна Т., Іванова І., Капітонєць М., Костенюк Ю., Котис Н., Кошівська М., Наконечна Т., П'ятницька Г., Руденко А., Савченко М., Ціщик Р., Шевчун М., Шкуренко О. [1–5; 7; 9–13] та багато інших. Проте швидкість змін у середовищі обумовлює необхідність постійного оновлення даних про стан та тенденції розвитку транспортної логістики.

Метою нашого дослідження є аналіз стану розвитку транспортної логістики в Україні до та під час війни, у т.ч. на основі рейтингів та статистичних показників, за допомогою яких можна визначити структуру, проблеми та тенденції розвитку транспортної логістики.

Основні результати дослідження. Для початку проаналізуємо тенденцію зміни місця України в рейтингу Logistics Performance Index (LPI) у до воєнний час. Індекс ефективності логістики, який Світовий банк публікує раз на два роки, дозволяє порівняти розвиток діяльності 160 країн. LPI – це інтерактивний інструмент порівняльного аналізу, створений для того, щоб допомогти країнам визначити проблеми та можливості, з якими вони стикаються у своїй діяльності у сфері торговельної логістики, а також те, що вони можуть зробити, щоб покращити свою ефективність. Індекс базується на всесвітньому опитуванні операторів на місцях, що надає зворотній зв'язок щодо логістичної привітності країн, у яких вони працюють, і тих, з якими вони торгують. Відгуки операторів доповнюються кількісними даними про ефективність ключових компонентів логістичного ланцюга в країні. Ключовими компонентами оцінки є митниця, інфраструктура, міжнародні перевезення, компетентність логістики, відстеження вантажів, своєчасність [8].

Позицію України у LPI Global Rankings наведено у табл. 1. Як свідчать дані цієї таблиці, у 2014 році країна мала 61 позицію з 2,98 балами. у 2016 році Україна втратила багато позицій і опинилася на 80 місці з 2,74 балами. Проте у 2018 році наша країна змогла покращити показники до 2,83 та зайняти 66 місце.

Таблиця 1

LPI Global Rankings вибірки країн у 2014, 2016, 2018 роках за рейтингом Світового банку

Роки		
2014	2016	2018
1. Німеччина (4.12)	1. Німеччина (4.23)	1. Німеччина (4.20)
2. Нідерланди (4.05)	2. Люксембург (4.22)	2. Швеція (4.05)
3. Бельгія (4.04)	3. Швеція (4.20)	3. Бельгія (4.04)
4. Велика Британія (4.01)	4. Нідерланди (4.19)	4. Австрія (4.03)

Роки		
2014	2016	2018
5. Сінгапур (4.00)	5. Сінгапур (4.14)	5. Японія (4.03)
6. Швеція (3.96)	6. Бельгія (4.11)	6. Нідерланди (4.02)
7. Норвегія (3.96)	7. Австрія (4.10)	7. Сінгапур (4.00)
8. Люксембург (3.95)	8. Велика Британія (4.07)	8. Данія (3.99)
9. США (3.92)	9. Гонконг, Китай (4.07)	9. Велика Британія (3.99)
10. Японія (3.91)	10. США (3.99)	10. Фінляндія (3.97)
...
61. Україна (2.98)	80. Україна (2.74)	66. Україна (2.83)

Розроблено авторам на основі даних Світового банку [8].

Зведений LPI поєднує чотири останніх видання загального LPI для 167 країн. Цей підхід зменшує випадкові варіації від одного дослідження до іншого, адже щорічні бали за кожним компонентом отримали вагові значення (6,7 відсотка за 2012 рік, 13,3 відсотка за 2014 рік, 26,7 відсотка за 2016 рік і 53,3 відсотка за 2017 рік), в яких найновіші дані мають найбільшу вагу [8].

Відповідно до даних табл. 2, Україна в LPI Aggregated Rankings займає 69 місце з показником 2,83 бали. Якщо розглянути субіндекси найкраще було оцінено компонент своєчасність у 3,45 бали, трохи нижче – відстеження вантажів у 3,08 бали, міжнародні перевезення у 2,77 бали та компетентність логістики у 2,76 бали. Найнижчі бали компонентів: митниця – 2,46 та інфраструктура – 2,38 балів (див. табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння складових LPI Aggregated Rankings України і вибірки країн світу у 2018 р.

Країна	LPI Rank	LPI Score	Митниця	Інфра-структура	Міжнародні перевезення	Компетентність логістики	Відстеження вантажів	Своєчасність
Німеччина	1	4.19	4.09	4.38	3.83	4.26	4.22	4.40
Нідерланди	2	4.07	3.97	4.23	3.76	4.12	4.08	4.30
Швеція	3	4.07	3.95	4.22	3.88	4.04	4.02	4.32
Бельгія	4	4.05	3.74	4.03	3.97	4.10	4.11	4.40
Сінгапур	5	4.05	4.00	4.14	3.72	4.08	4.05	4.34
Велика Британія	6	4.01	3.85	4.09	3.69	4.04	4.10	4.32
Японія	7	3.99	3.91	4.19	3.61	4.03	4.03	4.24
Австрія	8	3.99	3.71	4.07	3.78	4.04	4.13	4.22
Гонконг, Китай	9	3.96	3.85	4.02	3.85	3.94	3.95	4.18
США	10	3.92	3.76	4.10	3.54	3.93	4.13	4.14
...								
Україна	69	2.83	2.46	2.38	2.77	2.76	3.08	3.45

Розроблено авторам на основі даних Світового банку [8].

Наочно побачити нестабільність стану логістики в Україні можна у табл. 3. Найкраще місце, яке займала країна впродовж 2007-2018 рр. за LPI Global Rankings було 61 з 2,98 балами за 2014 рік, то за компонентами найкращі бали мають такий розподіл: інфраструктура – 2,69, компетентність логістики – 2,85 у 2012 році; митниця – 2,69, міжнародні перевезення – 2,95, відстеження вантажів – 3,2 у 2014 році; своєчасність – 3,51 у 2014, 2016 роках (табл. 3).

Оціночні дані субіндексів LPI Global Rankings за 2018 рік вказують на найбільшу розвиненість в Україні компонента своєчасність, посередню розвиненість компонентів від-

стеження вантажів, компетентність логістики, міжнародні перевезення, митниця та найгіршу ситуацію з компонентом інфраструктура.

Наголосимо, що у рейтингу LPI Global Rankings за 2007–2018 рр. у показниках України можна спостерігати коливання, проте до війни простежувалася тенденція до покращення ситуації у транспортній логістиці.

Таблиця 3

Позиція та балові оцінки субіндексів України в рейтингу LPI Global Rankings за 2007–2018 рр.

Роки	LPI Rank	LPI Score	Митниця	Інфраструктура	Міжнародні перевезення	Компетентність логістики	Відстеження вантажів	Свочасність
2007	73	2.55	2.22	2.35	2.53	2.41	2.53	3.31
2010	102	2.57	2.02	2.44	2.79	2.59	2.49	3.06
2012	66	2.85	2.41	2.69	2.72	2.85	3.15	3.31
2014	61	2.98	2.69	2.65	2.95	2.84	3.20	3.51
2016	80	2.74	2.30	2.49	2.59	2.55	2.96	3.51
2018	66	2.83	2.49	2.22	2.83	2.84	3.11	3.42

Розроблено автором на основі даних Світового банку [8].

Важливим є аналіз співвідношення LPI України з максимальним у рейтингу LPI Global Rankings за 2018 рік (рис. 1). Субіндекси «Митниця» та «Інфраструктура» в Україні навіть до війни були невисокими порівняно з іншими субіндексами та відповідними показниками у інших країнах світу (особливо там, де логістика в цілому і транспортна логістика, зокрема, є високорозвиненими).

Вивчаючи розвиток транспортної логістики, має сенс звернути увагу й на інші оціночні індекси. Одним з них є Emerging Markets Logistics Index. На нашу думку, цей індекс при проведенні аналізу стану транспортної логістики в Україні дасть можливість більш зважено підійти до визначення перспектив транспортної логістики у нашій країні, оскільки він складається для логістичних ринків країн, що розвиваються [7]. Індекс логістики ринків, що розвиваються, включає в себе три компоненти: внутрішні логістичні можливості, можливості міжнародної логістики та основи бізнесу.

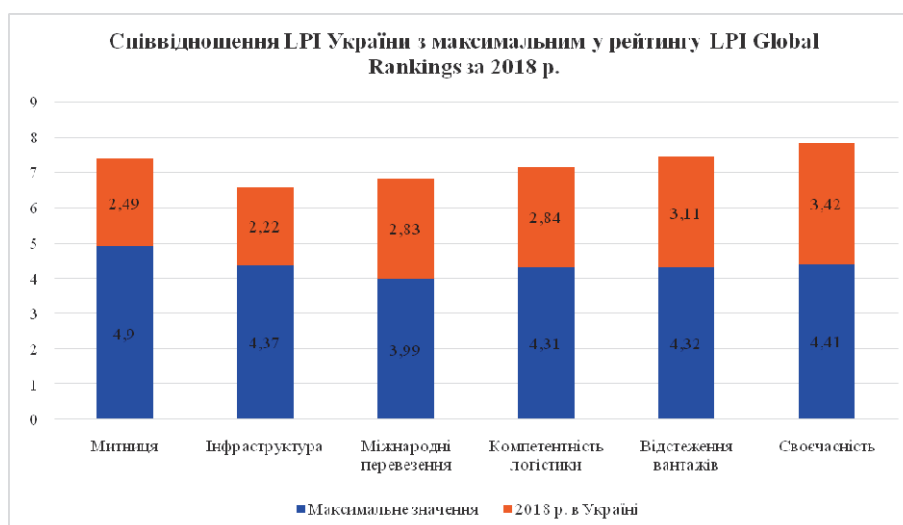


Рис. 1. Співвідношення LPI України з максимальним у рейтингу LPI Global Rankings серед інших країн світу за 2018 р.

Розроблено автором на основі даних Світового банку [8].

У табл. 4 представлено позитивну динаміку позиції України у рейтингу Emerging Markets Logistics Index, де країна перемістилася з 35 у 2018 році з загальним балом 4,27 на 26 позицію у 2021 році з загальним балом 4,82. Дані табл. 4 показують, що внутрішні логістичні можливості мають тенденцію до зростання. Можливості міжнародної логістики мають найбільше значення у 2018 році – 5,10, а у 2021 тріхи нижче – 4,98. Компонент основи бізнесу має неоднозначні коливання з найбільшим результатом у 2018 році – 4,70 та найменшим результатом у 2019 році – 4,25.

Таблиця 4

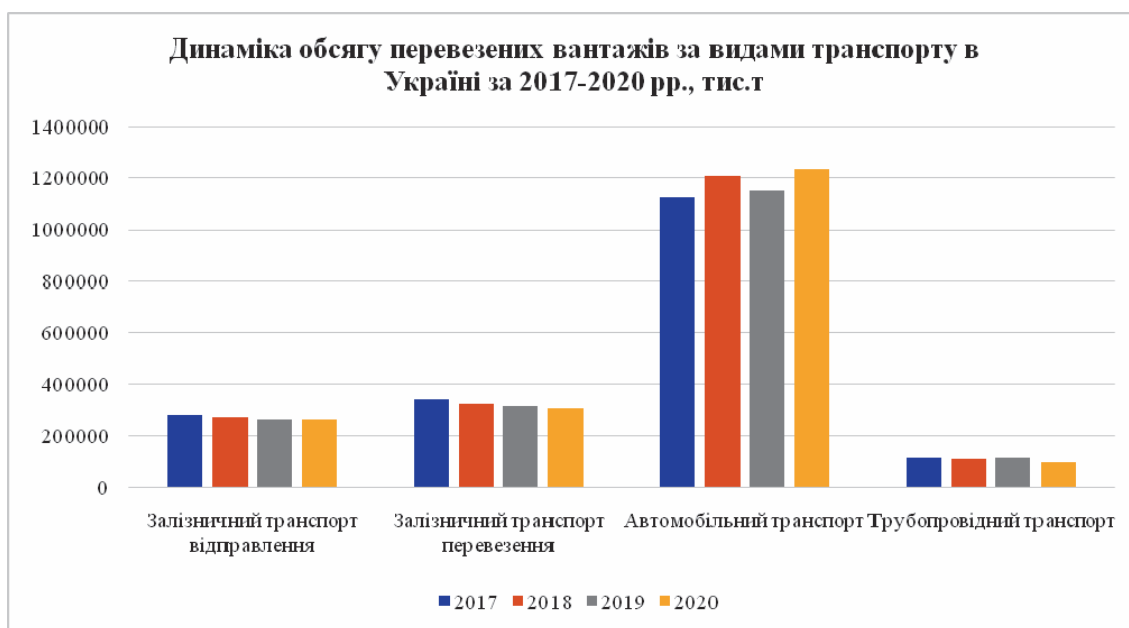
Позиція України в рейтингу Emerging Markets Logistics Index за 2018-2021 рр.

Рік	Позиція	Внутрішні логістичні можливості	Можливості міжнародної логістики	Основи бізнесу	Загалом
2018	35	3,50	5,10	4,70	4,27
2019	27	4,78	4,95	4,25	4,75
2020	27	4,79	4,81	4,64	4,77
2021	26	4,81	4,98	4,49	4,82

Розроблено авторам на основі даних Світового банку [8].

Динаміка обсягу перевезених вантажів в Україні за різними видами транспорту змінювалась впродовж 2017–2020 рр. (рис. 2). Найбільший обсяг перевезень припадає на автомобільний транспорт – 1232391,9 тис. т. у 2020 році. Обсяг перевезень залізничним транспортом відправлення, перевезення та трубопровідним транспортом мають тенденцію до зниження. Річковий та морський транспорт не має значного розвитку та має неоднозначні коливання в обсягах перевезень. Найменшу частину перевезень займає авіаційний транспорт з обсягом 88,3 тис. т. за 2020 рік [6].

а)



б)

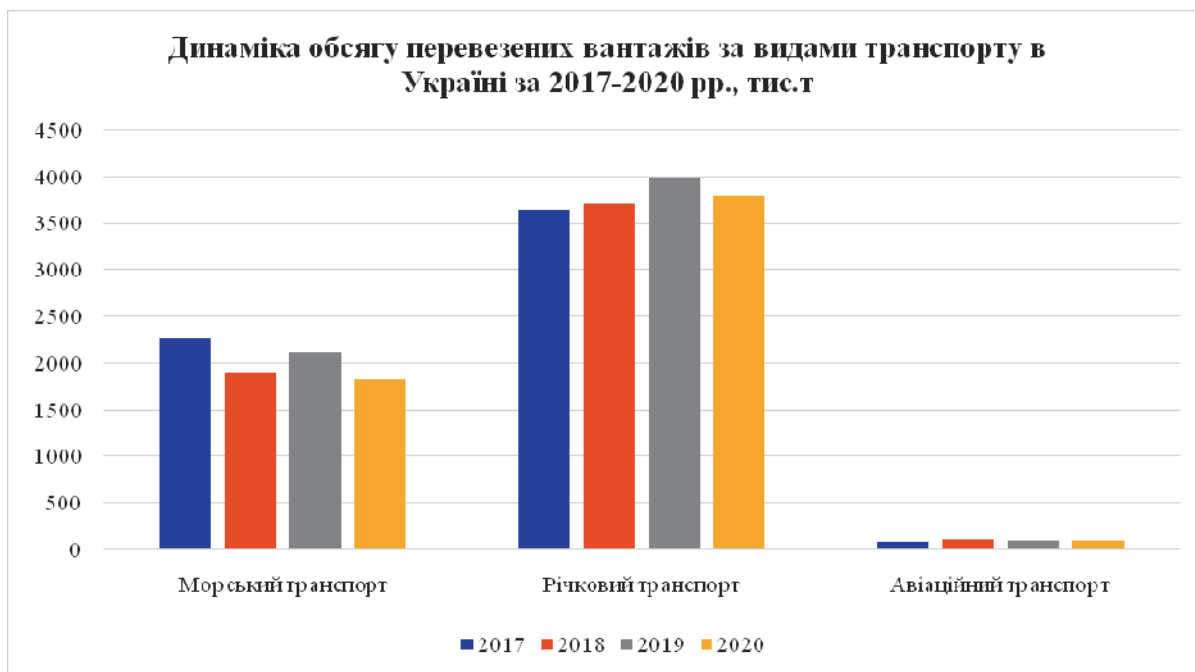


Рис. 2. Динаміка обсягу перевезених вантажів за видами транспорту в Україні за 2017-2020 рр., тис.т:

а) залізничний, автомобільний, трубопровідний; б) морський, річковий, авіаційний

Розроблено авторам на основі даних [6].

На фоні зменшення темпів приросту ВВП протягом останніх чотирьох років, коли темп приросту ВВП зменшився з 19,33% у 2018/2017 рр. до 5,42% у 2020/2019 рр., у 2020 р. намітилась тенденція до зростання темпів приросту сумарного обсягу перевезень порівняно 2019 р. (рис. 3).

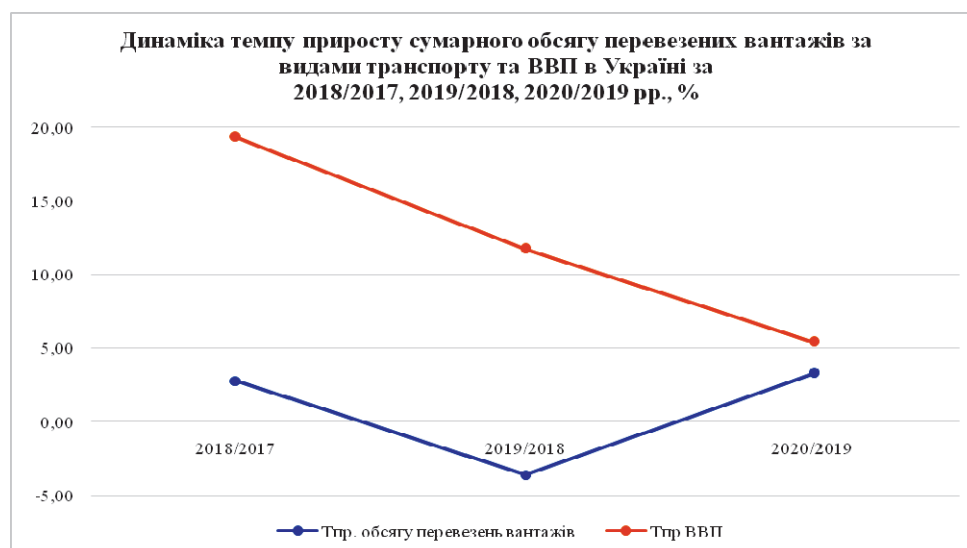


Рис. 3. Динаміка темпу приросту сумарного обсягу перевезених вантажів за видами транспорту та ВВП в Україні за 2018/2017, 2019/2018, 2020/2019 рр., %

Розроблено авторам на основі даних [6].

Частка транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в загальному ВВП України до початку війни у 2020 р. становила 6,26%. При цьому, як свідчать дані рис. 4, динаміка ВВП транспорту, складського господарства, поштової та

кур'єрської діяльності в Україні була позитивною у 2017–2019 рр. Водночас варто зауважити, що у 2020 році спостерігалось деяке зменшення (на 2458 млн. грн.).



Рис. 7. Динаміка ВВП транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в Україні за 2017–2020 рр., млн. грн

Розроблено автором на основі даних [6].

Після початку війни в Україні з'явилося багато нових ризиків та проблем у розвитку транспортної логістики в Україні. У рамках забезпечення «Логістики воєнного часу» уряд України почав вживати заходів з метою забезпечення стабільної роботи нових логістичних маршрутів. Проте у зв'язку зі збройною агресією Росії проти України, загострення військово-політичної ситуації в Україні та військовими ризиками страховими компаніями перестало забезпечуватися покриття страховими виплатами для суден, які слідують до північно-західної частини Чорного моря та українських портів у Азовському морі [14]. При цьому зауважимо, що понад 70% світового товарообігу сьогодні припадає на морські перевезення, від стабільності яких залежить світовий економічний розвиток, у т.ч. України. На жаль, на кінець березня 2022 р. під час війни в Україні йшлося про можливість повноцінної роботи лише трьох українських морських портів: Рені, Ізмаїл, Усть-Дунайськ. Їх роль набувала пріоритетного значення.

Наголосимо, що наразі неможливе здійснення експорту основних вантажів (зерно, руда, чорні метали тощо) через порти нашої держави. Тому виникла необхідність перенаправлення вантажопотоків через міжнародні залізничні переходи України у Республіку Польща, Словацьку Республіку, Румунію, Угорщину та далі у Західну Європу.

Висновок. Ринок транспортної логістики в Україні у довоєнний час поступово розвивався і цей розвиток мав позитивну динаміку, про що свідчать позиції України у різних міжнародних рейтингах. Своєчасність здійснення поставок, надійність відстеження вантажів, освоєння компетентностей забезпечення логістичної діяльності, збільшення обсягу міжнародних перевезень, спрощення митних оформлень, оновлення інфраструктури транспортної мережі та удосконалення правового забезпечення були ключовими моментами, які необхідно було якнайкраще реалізувати для покращення конкурентної позиції країни на світовому ринку логістичних послуг. Проте з початком війни кількість ризиків розвитку та ймовірність втрат у транспортній логістиці збільшились у рази.

На сьогоднішній день, основним завданням розвитку транспортної логістики в Україні залишається пошук та налагодження нових максимально безпечних маршрутів для

перевезення вантажів. Водночас на перспективу, зважаючи на попередні недоліки й проблеми у транспортній логістиці, країні та її логістичним підприємствам варто звернути увагу на тенденції у світовій логістиці, де часто вдаються до аутсорсингу логістики, скорочення ланцюга логістичної діяльності, оптимізацію часу доставки, мінімізацію витрат, зростання інноваційних змін в процесі перевезень. Поліпшення логістичного простору може бути забезпечено за рахунок ефективного використання транспортних засобів, розробки мультимодальних логістичних центрів, раціонального використання логістичної інфраструктури за допомогою електронних систем тощо.

Список використаних джерел

1. Горошко К. О., Аляб'єва О. М. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 3. С. 72–74.
2. Гринчак Н.А. Статистичне оцінювання національного ринку логістичних послуг. Автореферат дисертації. Національна академія статистики, обліку та аудиту. 2021. 20 с. URL: http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/hrynychak_avt.pdf
3. Грицина Л.А., Кошівська М.В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С. 11–18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf
4. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 6 (67). С. 185–192. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
5. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т., Данилович Т.Б. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 24. Частина 2. С. 139–144. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/29.pdf
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Офіційний сайт логістичного оператора Agility. URL: <https://logisticsinsights.agility.com/emerging-markets-logistics-index/overview/>
8. Офіційний сайт Світового банку (TheWorldBank). URL: <https://lpi.worldbank.org/>
9. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 234–241.
10. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б., Яцишина К.В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. *Вісник ЛТЕУ*. Серія «Економічні науки». 2020. № 61. С. 18–26.
11. Ціщик Р.В., Котис Н.В. Статистичний аналіз структури та тенденцій розвитку логістичного ринку України. Економіка та управління національним господарством. 2018. Вип. 3 (65). С. 54–59. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_65_1_2018_ukr/9.pdf
12. Kostenyuk Y., Kapitons M. Logistic outsourcing in Ukraine: status and features of development. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 4 (36). С. 117–125
13. Shkurenko O., Savchenko M. Strategy of development of logistic infrastructure of Ukraine in the conditions of European integration. SHS WebofConferences 67, 06046 (2019). URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06046.pdf
14. Міністерство інфраструктури України. Заходи Уряду із забезпечення логістичних маршрутів. 1 квітня 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zahodi-uryadu-iz-zabezpechennya-logistichnih-marshrutiv>.

Робота під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г. Т.

RISK MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: MODERN THEORETICAL PRINCIPLES AND METHODOLOGICAL APPROACHES

HONCHARENKO A., the 2nd year of Master program FEMP SUTE,
Educational program «Business Management»

The article defines the essence of risk management. Methods of risk assessment in the process of enterprise management are considered. The justified expediency of using the risk map in the enterprise's risk management system has been established.

У статті визначено сутність ризик-менеджменту. Розглянуто методи оцінювання ризиків у процесі управління підприємством. Обґрунтована доцільність застосування ризик-карти в системі ризик-менеджменту підприємства встановлена.

Relevance of research. Today, business in Ukraine has found itself in a situation where enterprises are forced to operate and develop in conditions of numerous risks.

Now in Ukraine uncertainty is growing. In the conditions of war uncertainty lead to the creation of crisis situations at enterprises. Business managers need to make bold and unconventional decisions for survive. But this objectively increases the degree of risks. Now the main managerial tasks are to take into account the risk, reduce it to the accepted limits and reduce the possible negative consequences of unexpected factors.

Modern business practice shows that the cyclical ups and downs of the economy are a natural process of market economy development. Crisis events that have become systemic in nature for business are primarily expressed in reductions or fluctuations in production and sales, growing accounts payable and receivable, the lack of own sources of sustainable economic development, etc. As a result, all this poses a threat to the profitability of the enterprise.

In modern conditions, it is critical for the company to take into account the impact of potential risks (uncertainty and unpredictability of the external environment in general, and internal in particular). Aging equipment, growing financial imbalances, changes in world markets, scientific and technological progress, natural disasters and so on, the threat to the stability of the enterprise can appear from anywhere. It is to avoid crisis situations that it is necessary to study the risk protection of the enterprise, and make strategic and tactical decisions taking into account the risks [1].

A review of previous research publications. The theoretical part of the risk protection of enterprises is constantly being modernized and supplemented. This is due to the constant transformation of international and national markets of goods and services. This issue was investigated by the following scientists: V.V. Vitlinsky, G.I. Velykoivanenko (risk in economics and entrepreneurship), K.D. Semenova, K.I. Tarasova (risks of industrial enterprises), A.O. Starostina, V.A. Kravchenko (risk management, theory and practice), P.A. Stetsyuk, O.E. Gudz (conceptual foundations of risk management), D.A. Stefanych (business risk management), O.S. Matur-Chubata (organizational and economic mechanism of risk management of foreign economic activity of the enterprise), L.I. Donets (economic risks and methods of measuring them), G. Piatnytska and I. Fedulova (risks that may affect the financial security of the country and/or company).

But in today's world the information is becoming more and more. For this reason, each company must analyze risks and make decisions based on research results.

The **purpose** of the study is to consider methods for studying the risk of the enterprise in the face of rapid change (financial crisis, market transformation, changes in world markets in general).

The main results of the research. Let's consider what risk is, how it is formed and how it can be minimized. Risk is a decision made in the absence of some of the necessary information. In the absence of some data, the company's management may make a critical mistake in making management decisions. So, we need to move our attention to the problem of risks. It is closely intertwined with the problem of uncertainty (inaccuracy, unreliability, lack of understanding of the situation) of our

knowledge of conditions and processes in the object of interest and the environment with the probable nature of adverse events.

In the process of functioning of the management system there is a possibility that the tasks set before it may not be performed partially or completely for various reasons. In this case, the nature and content of the goals to be achieved by the management system is of no significant importance. This phenomenon in the general sense is characterized as a risk [2].

As we can see, the modern market economy has many logistics chains that run through countries and continents. This is a huge amount of information. For this reason, it's impossible to fully calculate all the obstacles and risks that may arise in the logistics and production process of enterprises [3].

As an example of global risks, I propose to look at the production of microelectronics during the crisis caused by the coronavirus. The largest chipmakers of the world didn't expect a pandemic, as a result they were unprepared for global restrictions from countries. Initially, this leads to delays in the supply of components, and then to higher prices for all electronics due to the global shortage of chips.

Next worse, due to the need for people to provide themselves with reliable means of communication in quarantine, the demand for electronics only increased, which led to a further increase in the imbalance of supply and demand. The transition to new production standards was delayed due to technological problems of mass production. New plants that can meet demand take quite a long time to build (2-3 years) and require tens of billions of dollars in investment. There were physically not enough chips at all. Production stopped due to the above reasons. The damage exceeded billions of dollars. This example shows for us that enterprise risk management plays an important role in today's economy.

An important part in risk management is risk assessment and the development of appropriate mechanisms for risks' monitoring [4]. Consider examples of methods for assessing the risk of enterprise (Table 1).

Table 1

Basic types of methods for assessing the risks of enterprise *

Types of methods	Disadvantages	Benefits
Expert opinion processing	Subjectivity, high probability of error	Data that cannot be processed by statistical tools are analyzed
Analysis of statistical data	Not all information at the enterprise is subject to statistical processing	Ability to accurately assess the occurrence of risks
Mathematical modeling	The complexity of the initial application of the method	The analysis takes little time

** Developed by the author on basis [1–4; 8].*

As an example of risk determination, I propose to consider a risk map. Risk map is a tool that shows the current business situation (economic, political and social situations). The risk map helps us to identify risks that may affect the operation of the enterprise and which need to be addressed as soon as possible [5].

The main purpose of the risk map is to gather all the information about the uncertainties that faced by the company. In this way, we can move on to developing strategies to combat sources of uncertainty. The methodology consists of the ability to develop strategies that can mitigate possible current and future losses [6].

Creating a risk map can be divided into 4 stages:

1. Identification of risks – the search for risks that may adversely affect the implementation of the enterprise plans;
2. Quantitative risk assessment – search for potential risks;
3. Risks prioritization that help to determine the loss from each risk. This is needed to understand the threat;
4. Filling the matrix (see Table 2 as an example of such matrix).

Risk-matrix *

Critical					
High					
Average					
Low					
Small					
Losses / Periodicity	Extremely rare	Rarely	Periodically	Often	Constantly

* Developed by the author on basis [1–8].

Using the obtained data, it's necessary to take anti-crisis measures. But we also need to take into account the disadvantages of their use. The main disadvantages of anti-crisis measures are the following [7]:

1. Distribution of risks – possible reduction of income;
2. Risk insurance – spending money, limited application;
3. Provision of funds – low coverage of losses;
4. Diversification – a decrease in income;
5. Limiting – reducing income;
6. Avoidance – loss of income.

Conclusions. Summarizing the obtained results, we state that any enterprise should have a risk management system. Risk management is the analysis of information and data. The main purpose of Risk management is to minimize losses. Risk protection is especially important for large companies because they are most dependent on the situation on world markets and supplies from other countries. Without studying and managing risks, it is impossible to minimize losses and ensure the company's growth in conditions of uncertainty.

References

1. Vitlinsky V.V., Velikoivanenko G.I. (2004). *Risicology in economics and entrepreneurship: monograph*. K.: KNUE. 480 p.
2. Semenova K.D., Tarasova K.I. (2017). *Risks of activity of industrial enterprises: integral estimation: monograph*. Odesa: FOP Gulyaeva V.M. 234 p.
3. Starostina A.O., Kravchenko V.A. (2004). *Risk management: theory and practice: textbook*. K.: Polytechnic. 200 p.
4. Stetsyuk P.A., Hudz O.Ye. (2014). Conceptual basics of enterprise risk management. *Economics of agro-industrial complex*. № 11. P. 61–68.
5. Stefanich D.A. (1999). *Entrepreneurial risk management*. Ternopil: «Economic Thought». 224 p.
6. Mantur-Chubata O.S. (2016). *Organizational and economic mechanism of risk management of foreign economic activity of the enterprise: Ref. dis. Cand. Econ. Sciences*. Khmelnytsky. 20 p.
7. Donets L.I. (2006). *Economic risks and methods of measuring them: textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature. 312 p.
8. Piatnytska, G., Fedulova, I. (2020). Financial safety of a country and an enterprise: definitions, interrelation and risks of providing, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (Accessed 23 Mar 2022).

The paper is completed under academic advising of Doctor of Sciences (Economics), Professor PIATNYTSKA G. T.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**КОСТЮЧЕНКО А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті проаналізовані напрями стратегічного розвитку підприємства. Розглянуто сфери прояву комплементарного та синергетичного ефекту при консолідації виробництва на підприємствах. Охарактеризовано особливості напрямів розвитку ринку та товарної експансії. Визначено основні характеристики методів впровадження даних напрямів розвитку підприємства.

The article analyzes the directions of strategic development of the enterprise. The spheres of manifestation of complementary and synergetic effect at consolidation of production at the enterprises are considered. The peculiarities of the directions of market development and commodity expansion are described. The main characteristics of the methods of implementation of these areas of enterprise development are determined.

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах економічної турбулентності, інтегрованості національного продукту в світові ринки, глобалізації комунікацій актуальним питанням для суб'єктів підприємницької діяльності є пошук і впровадження креативних ідей, спрямованих на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства та їхніх переваг щодо виробництва і реалізації товарів та послуг.

Однак мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції, світова пандемія вимагають вміння передбачити можливість виникнення проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток підприємства. Необхідно мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх вирішення у вигляді конкретних стратегічних альтернатив у межах кожного напрямку розвитку, щоб уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей їх нарощення.

Метою статті є обґрунтування способів і інструментів ухвалення рішень щодо стратегічного розвитку підприємства.

Викладення матеріалу дослідження. Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Вважається, що при виборі напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності (захист і зміцнення існуючої позиції), товарної експансії (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації.

Таким чином, стратегія захисту і зміцнення існуючої позиції на ринку означає, що підприємство продовжує працювати з існуючим товаром на існуючих ринках. Вона рекомендується в разі, коли ринок ще не насичений. Процес оцінювання ефектів концентрації виробництва необхідно починати з ідентифікації та систематизації чинників, що впливають на їх величину ефекту. Такі чинники зумовлюють концентрацію виробництва на підприємствах, що супроводжується виявленням можливих форм прояву ефекту як комплементарного (який можна оцінити, виходячи з показників розвитку підприємств), так і синергетичного (ефект невизначеності) від укрупнення підприємств (рис. 1).

Стратегія розвитку ринку пропонує освоювати нові ринки для існуючих товарів, і за рахунок залучення нової аудиторії збільшити свій дохід. Для досягнення цілі використовують наступні підходи:

- реалізація на нових ринках (регіональні, національні, зарубіжні);
- розширення функцій і областей застосування для старого товару;
- використання нових дистрибуційних каналів;

- пошук нової цільової аудиторії, яка поки що не входить в число уже існуючих споживачів.



Рис. 1. Сфери прояву комплементарного та синергетичного ефекту при консолідації виробництва на підприємствах

Джерело: складено автором.

Насправді розвиток ринку зазвичай вимагає певного ступеня як розвитку продукту, так і розвитку можливостей. Організації також можуть зіткнутися з певними труднощами щодо довіри та очікування, коли вони намагаються вийти на нові ринки або сегменти ринку.

Стратегія розвитку товару передбачає реалізацію нових товарів на існуючих ринках, існуючим споживачам. При такій стратегії імідж підприємства вже є сформованим. Тут можлива як реалізація модернізованої продукції, так і вивід на ринок абсолютно нової, а також розширення лінійки товарів (урізноманітнення асортименту). Успішна розробка продукту вимагає високої якості інформації про зміни потреб клієнтів і креативність, щоб знати як краще забезпечити ці потреби. Хоча нові продукти можуть бути життєво важливими для майбутнього організації, процес створення широкого асортименту продуктів дорого, ризиковано і потенційно не вигідно, тому що більшість ідей нових продуктів ніколи не потрапляють на ринок; і з тих, хто це робить, є відносно небагато тих, хто досягає успіху [1].

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових товарів для нових ринків. Вона дає змогу підприємству розподілити ризики між різними сферами діяльності. Усі причини застосування диверсифікації викликані одним – підвищити ефективність діяльності підприємства не лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу. Диверсифікація діяльності підприємства – це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, лише знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії.

При виборі цієї стратегії слід розглядати її, як останній варіант. Вона може бути прийнята тільки тоді, коли компанія дуже сильна у фінансовому плані. Як видно з опису двох попередніх стратегій, бізнес буде змушений нести важкі інвестиції, щоб стати успішним. У разі диверсифікації продукт і ринок є абсолютно новими, і тому сума необхідних витрат на дослідження буде високою, тим самим значно збільшуючи фактори ризику.

Однак для будь-якого з цих напрямків існують різні методи розвитку. Метод розвитку – це засіб, за допомогою якого буде здійснюватися будь-який стратегічний напрям. Ці методи можна розділити на три типи: внутрішній розвиток, злиття та поглинання і спільна розробка (або стратегічні альянси).

Внутрішній розвиток – це, коли стратегії розробляються на основі розвитку власних можливостей організації. Для багатьох організацій внутрішній розвиток (іноді відомий як «органічний розвиток») був головним методом розробки стратегії, і є кілька вагомих причин, чому це має бути так:

- Для продуктів, які є високотехнічними за дизайном або методом виробництва, підприємства можуть вирішити самостійно розробляти нові продукти, оскільки процес розробки розглядається як найкращий спосіб придбання необхідних можливостей для успішної конкуренції на ринку. Справді, вище було помічено, що ці компетенції можуть також породжувати нові продукти та створювати нові ринкові можливості.
- Подібний аргумент можна застосувати до розвитку нових ринків шляхом прямого залучення. Наприклад, багато виробників вирішують відмовитися від використання агентів, оскільки вони вважають, що безпосередня участь, отримана від наявності власного торгового персоналу, є перевагою для повного розуміння ринку. Це знання ринку може бути основною компетенцією, що створює конкурентну перевагу над іншими організаціями, які є більш віддаленими від своїх клієнтів.
- Хоча кінцева вартість внутрішньої розробки нових видів діяльності може бути більшою ніж при придбанні інших компаній, розподіл витрат у часі може бути більш сприятливим і реалістичним. Це контрастує з придбаннями, які в певний момент можуть вимагати великих витрат. Це є вагомим мотивом внутрішнього розвитку невеликих компаній або багатьох державних служб, які можуть не мати ресурсів для великих одноразових інвестицій. Повільніша швидкість змін, яку приносить внутрішній розвиток, може також

мінімізувати порушення інших видів діяльності. Також можуть виникнути проблеми, пов'язані з бізнес-середовищем, які створюють перевагу внутрішньому розвитку:

- Організація може не мати вибору щодо того, як розвивати нові підприємства. У багатьох випадках ті, хто відкриває нові можливості, можуть бути не в змозі розвиватися шляхом придбання або спільного розвитку, оскільки вони єдині в цій галузі.
- Ця проблема не обмежується такими екстремальними ситуаціями. Організації, які бажають розвиватися шляхом придбання, можуть не знайти відповідну ціль придбання.

Внутрішній розвиток також може уникнути часто травматичних політичних та культурних проблем, які виникають внаслідок інтеграції після придбання та боротьби з різними традиціями та несумісними очікуваннями двох організацій.

Наступним методом реалізації вищезазначених напрямів розвитку підприємства є саме злиття й поглинання (mergers and acquisitions – M&A) з відповідним установленням корпоративного контролю над компаніями, що обрані метою для цих процесів.

Злиття й поглинання – це елементи реалізації стратегії зростання підприємства, які націлені на вирішення різних завдань, таких як отримання ефектів масштабу, розширення географії діяльності, посилення ринкових позицій або фінансової потужності, перехід у нові, більш перспективні галузі, доступ до передових технологій [2].

Вивчаючи мотивацію здійснення процесів злиття та поглинання, можна виділити умовно три основні групи мотивів:

- внутрішні, зумовлені необхідністю пошуку нового напрямку свого подальшого розвитку;
- зовнішні, спричинені зміною бізнес-середовища;
- особисті інтереси менеджменту компаній.

Основними внутрішніми мотивами є прагнення отримати нові навички, вихід на нові ринки, доступ до нових продуктів та каналів дистрибуції, отримання синергетичного ефекту. Під синергетичним ефектом ми розуміємо збільшення показників ефективності діяльності підприємства або додану вартість активів унаслідок об'єднання підприємств в єдину систему, де ефект від їх взаємодії перевищує суму ефектів діяльності кожного підприємства окремо. Синергетичний ефект може набувати різних видів залежно від цілей менеджменту компанії-покупця в процесі злиття-поглинання (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика видів синергетичних ефектів

Види синергетичних ефектів	Характеристика
Операційна синергія	
Операційна економія	Підвищення ефективності за рахунок нівелювання дублювання функцій
Економія на масштабах	Зниження середньої величини витрат на одиницю виготовленої продукції при збільшенні обсягів випуску
Економія за рахунок вертикальної інтеграції	Зниження витрат за рахунок об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва
Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів	Зміцнення або створення конкурентних переваг компанії-покупця внаслідок отримання унікальних технік, інноваційних технологій та потенціалу компанії-цілі
Фінансова синергія	
Оптимізація податкового навантаження	Використання трансфертного ціноутворення з метою мінімізації податкових платежів
Зміцнення фінансового стану	Зміцнення фінансового становища за рахунок спільної фінансової діяльності, оптимізації податкового навантаження, зниження ступеню фінансового ризику та підвищення кредитоспроможності
Управлінська синергія	
Підвищення ефективності управління	Зростання економічної ефективності діяльності компанії, її вартості та добробуту акціонерів зарахунок перерозподілу власності на користь більш ефективного менеджменту
Інвестиційна синергія	
Підвищення інвестиційної привабливості	Підвищення ефективності використання активів та їх ліквідності, зміцнення фінансового стану зарахунок спільного використання капітальних і фінансових інвестицій

Джерело: [3].

На сьогодні злиття та поглинання компаній є дієвим інструментом забезпечення ефективної економічної діяльності компаній, засобом підвищення інвестиційної привабливості та збільшення загальної вартості активів за рахунок синергії. Основною причиною здійснення процесів злиття або поглинання є забезпечення зростання бізнесу, здобуття сильнішої стратегічної позиції на ринку.

Стратегія створення альянсів – це один із способів поширення діяльності фірми на нові ринки, придбання технічного ноу-хау й поліпшення конкурентної позиції. Дійсною перевагою даного об'єднання компаній є не його тривалість, а одержувана кожним партнером вигода від нього. Альянси стають альтернативою операціям з продажу прав на ліцензію філіям, настільки непрактичним через ту кількість часу, яку необхідно витратити на їхнє оформлення. А також дорогим угодам злиття й поглинання, небезпечним через свій «зворотній» ефект, коли об'єднані підприємства втрачають свою індивідуальність [4].

Цілі, форми співпраці, терміни взаємодії та результативність функціонування альянсів залежать від того, чи вдається учасникам отримати ті переваги, які характеризують конкуренцію на ринку тих чи інших видів продукції. Основні переваги, які намагаються отримати підприємства за рахунок участі у стратегічних альянсах, наведені у табл. 2.

Представлений перелік переваг, які очікують отримати учасники альянсів, є дуже потужним драйвером здійснення пошуку партнерів для взаємодії. Однак альянси завжди мають проблемні зони, які потрібно вирішувати в процесі управління. Окремі з недоліків можуть стати непереборною проблемою, у результаті чого альянс припинить своє існування. Саме тому процес формування та функціонування міжнародних стратегічних альянсів потребує впровадження сучасних методів управління та їх постійного удосконалення.

Таблиця 2

Переваги та недоліки функціонування стратегічних альянсів

Переваги	Недоліки (проблемні зони)
– протистояння конкуренції, яка переходить на більш високий рівень саме за рахунок більш динамічного розвитку	– проблеми у визначенні цілей – неспроможність узгодити конкретні цільові показники, такі як рентабельність інвестицій, частка ринку, інші
– встановлення нових глобальних стандартів, наприклад, у сфері технологій	– труднощі ефективної організації проектного менеджменту
– подолання протекціоністських бар'єрів	– блокування реалізації стратегічних цілей розвитку учасників альянсу
– розподіл ризиків	– передача стратегічно значущої інформації
– економія масштабу шляхом розподілу постійних витрат на виробництво	– неможливість забезпечити реалізацію угоди зв'язку з динамічними змінами умов
– доступ до ринкового сегменту, до якого ускладнений доступ	– ступінь культурної сумісності учасників
– доступ до технологій – конвергенція серед технологій є похідженням багатьох альянсів	– помилки у виборі партнерів
– об'єднання сил у процесі фінансування окремих проектів, які мають високі витрати для управління однією компанією	– втрата довіри партнерів впродовж усього часу співробітництва
– подолання розриву у разі, якщо компанія немає ресурсів або можливостей, необхідних для розроблення конкретної стратегії	– втрата контролю над базовими стратегіями розвитку альянсу у зв'язку зі змінами стратегічних цілей учасників
– «передбачення гри» – компанія, яка є першою за кривою досвіду, отримує переваги на ринку	– неочікувані високі витрати, пов'язані з переходом та координацією

Джерело: [4].

Наприклад, ймовірно наступне бути важливим:

- Чітка стратегічна мета альянсу разом із підтримкою вищого керівництва є важливими, оскільки альянси вимагають побудови ширшого кола відносин і витримки. Це може

створити культурні та політичні перешкоди, які старші менеджери повинні допомогти подолати.

- Сумісність на операційному рівні, що вимагає від партнерів зусиль для досягнення міцних міжособистісних стосунків на цих нижчих рівнях, а не лише між старшими менеджерами. У міждержавних партнерствах це включатиме необхідність подолання національних культурних відмінностей.
- Визначення та виконання очікувань продуктивності. Для цього потрібна готовність обмінюватися інформацією про ефективність. Це включатиме чіткі цілі, управління та організаційні домовленості – щодо діяльності, яка перетинає або з'єднує партнерів. Однак також може бути важливим зберегти альянс простим і гнучким і дозволити альянсу розвиватися і змінюватися, а не прописувати його занадто жорстко з самого початку.
- Довіра є, мабуть, найважливішою складовою успіху і основною причиною невдач, якщо її немає. Але довіра складається з двох окремих елементів. Довіра може ґрунтуватися на компетентності в тому сенсі, що кожен партнер впевнений, що інший має ресурси та компетенції для виконання своєї частини в альянсі. Довіра також залежить від характеру і стосується того, чи довіряють партнери мотивам один одного та чи сумісні вони з точки зору порядності, відкритості, розсудливості та послідовності поведінки [1].

Висновки. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове. Підприємство повинно розробляти свою стратегію розвитку в таких напрямках: захист і зміцнення існуючої позиції; товарний розвиток; ринковий розвиток; диверсифікація. Вищезазначені напрями розвитку підприємства реалізуються відповідними методами, а саме внутрішнім розвитком (спираючись на власні можливості), злиттям та поглинанням (інтеграційні процеси, які спрямовані на досягнення конкурентних стратегічних переваг в рамках менеджменту змін, характеризуються високою динамікою і здійснюються через механізми реорганізації, реструктуризації, встановлення корпоративного контролю) та створенням стратегічних альянсів (міжнародний обмін досвідом дозволить суттєво підвищити рівень співробітництва, а також економічний та інноваційний потенціал не тільки окремих компаній-членів союзів, а й територій, на яких вони розміщені через налагодження виробничих зв'язків, розвиток інфраструктури, забезпечення зайнятості населення, розширення ринків збуту та можливість налагодження між територіальних та міждержавних зв'язків).

Список використаних джерел

1. JDohanson, G.N., Whittington, R., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy. 7th Edition. 2005.
2. Швидка Т. Регулювання та контроль за злиттями й поглинаннями суб'єктів господарювання. Господарське право і процес. Вип № 2. 2021.
3. Єгорова Г. А. Злиття та поглинання в Україні: проблеми визначення дефініцій та основні мотиви укладання угод. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск № 6, частина 1. 2018.
4. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 13. 2017.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ПІДКАМІННОГО І. М.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

КРИЩУК К., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Торговельний менеджмент»

У статті наведено огляд досліджень стратегічного планування багатьох науковців, зокрема особливостей стратегічного планування, еволюцію систем планування, принципи стратегічного планування, характеристики принципів та сутність стратегічного планування, основні показники планів стратегічного планування

The article provides an overview of research on strategic planning of many scientists, including the features of strategic planning, the evolution of planning systems, principles of strategic planning, characteristics of the principles, the essence of strategic planning, the main indicators of strategic planning plans

Актуальність дослідження. При переході до ринкових відносин у підприємств є можливість самостійного господарювання в умовах сучасного ринку. Виходячи з цього, неабиякої уваги набуває здатність цих підприємств планувати свою діяльність таким чином, щоб не стати банкрутом, а ще краще – одержувати прибуток і таким чином підвищувати рівень життя населення. До організації системи стратегічного управління і стратегічного планування можливі різні підходи, через різноманітність характеристик підприємств [1]. Кожне підприємство обирає свою систему, робить акцент на окремих сторонах господарської діяльності підприємства, дотримуючись цього орієнтиру як основи планування, про це свідчить світовий досвід.

Під час розробки системи стратегічного планування, організація обирає для себе найближчу схему, яка являє собою деякі необхідні формальні процеси, для виконання яких потрібні знання і навички спеціалістів. «Природний плин» – це не про систему стратегічного планування. Вона базується на чіткій системі планів, які дають змогу цілі та стратегії утілити в реальні результати [1]. Найважче – це розуміння та бачення стратегічного плану. Те, з чого він складатиметься аби відповідати вимогам, які роблять його цінним для розвитку організації. Різні автори описували визначення поняття «стратегічний план», завдяки чому можна відстежити вимоги до змісту та структури стратегічного плану. Науковці акцентують увагу на різних сторонах цього явища в залежності від прийнятої концепції [2].

Багато науковців сходяться на думці, що сьогодні лишається невирішеним питання однакового розуміння сутності стратегічного планування та використання термінів, пов'язаних з ним, що ускладнює не тільки його дослідження, а й упровадження у практику. Сучасні теоретичні розробки у сфері стратегічного планування беруть свій початок з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту. Засновником цієї теорії вважається економіст І. Ансофф [3]. Теорія І. Ансоффа була розвинута і доповнена іншими науковцями, такими як А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Дж.Б. Куїнн, Г. Мінцберг, Дж. Стейнер, Д. Хассі, Н. Федоров. Вагомий внесок у розвиток стратегічного планування зробили також вітчизняні вчені, серед яких О. Машков, О. Трухан, В. Горбулін, Н. Нижник, Я. Жаліло, Л. Довгань, Г. П'ятницька, Н. Ракша, З. Шершньова та ін. У роботах цих науковців описано багато різних визначень щодо системи стратегічного планування, котрі розкривають його різні важливі аспекти та особливості.

Метою даної статті є поглиблення теоретичних засад стратегічного планування діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних аспектів стратегічного планування діяльності підприємства.

Результати дослідження. Щоб дослідити сутність стратегічного планування, розглянемо визначення поняття «план». Більшість авторів не відокремлюють планування від менеджменту, стверджуючи, що планування і менеджмент (управління) – це одне й те ж саме. Тобто це – прийняття рішень щодо майбутньої діяльності підприємства. Науковець Ф. Денісон описував, що «майже будь-яку роботу, щоб її взагалі зробити, треба спланувати, принаймні інформаційно і на кілька хвилин наперед» [1, с. 56]. У роботах Г. Мінцберга [1, с. 9] та І. Ансоффа [3] визначення поняття «стратегія» розуміється як синонім до визначення поняття «план», адже стратегію часто визначають як план дій. Стратегія є генеральним планом дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей [4, с. 133].

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо [5, с. 24].

Більш конкретно, стратегічне планування – набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогностичним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку [6, с. 397].

Підсумовуючи усе вищесказане, можна зазначити, що стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо-, та короткострокових планів, проєктів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосувати систему стратегічного планування, досягати високого ступеня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний рівень їхнього виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином:

- 1) нерозвиненість теоретичних та методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;
- 2) низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб [7].

Таблиця 1

Бар'єри стратегічного планування та загальні заходи щодо їх подолання

Бар'єри стратегічного планування	Заходи щодо подолання бар'єрів
Негативний досвід	Початок процесу подолання бар'єрів згори
Нерозвиненість теорії та методів планування	Визначення існування обмежень
Середовище	Встановлення ефективних зв'язків
Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії	Участь усіх підсистем підприємства у плануванні
Опір змінам	Контроль, аналіз і вдосконалення
Обмеження (матеріальні, час і гроші)	Розробка альтернативних планів

Джерело: побудовано автором на підставі [8, с. 255].

Система стратегічного планування не виключає доцільності застосування тих методів планування, що вже застосовувалися на практиці раніше, а лише доповнює їх (табл. 2). Фактично фінансові (бюджетні) та перспективні плани, що використовувалися до цього,

інтегрувалися у нові методи стратегічного планування, основу яких становить процес щорічного планування, а головні цілі зосереджено на зменшенні загроз зовнішнього середовища і якомога кращому використанні його можливостей. За умови реалізації стратегічного планування на практиці перспективні плани та стратегії зазвичай коригуються у першій половині року, а потім з огляду на них розробляються оперативні плани та бюджети окремих напрямів і ринків. Таким чином, у процесі стратегічного планування застосовується принцип: йти від майбутнього до сучасного, а кінцевою метою реалізації плану є, як правило, формування або розвиток конкурентних переваг та отримання прибутків у майбутні часові періоди [4].

Таблиця 2

Еволюція систем планування

Параметри – характеристики	Фінансове планування	Перспективне планування	Стратегічне планування
Цілі	Виконання бюджету	Прогнозування майбутнього	Стратегічне мислення
Система підприємства	Закрита	Відкрита	Відкрита
Спрямованість планів	Внутрішня	Зовнішня і внутрішня	Домінування зовнішнього над внутрішнім
Часові характеристики планування	Річне	На п'ятирічний період з щорічними корективами	Щорічне коригування
Період початку швидкого поширення у світі	Кінець 50-х років XX ст.	60-ті роки XX ст.	70-ті роки XX ст.

Джерело: побудовано автором на підставі [4, с. 103].

Стратегічний план має бути інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, ясним, легким для пояснення та можливим для виконання.

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств: треба чіткіше визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довгострокових, а які – середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає і кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається більш широкий вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії, планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді у Пентагоні [7].

Стратегічне планування сприяє гармонійному соціально-економічному розвитку та його баченню, формулює узгоджені погляди, виховує оптимальному використанню обмежених ресурсів [9]. Також стратегічне планування виступає інструментом для діалогу влади з представниками інших секторів територіальної громади. Сутність стратегічного планування полягає в:

- здійснені планування «від майбутнього», а не «від досягнутого». Тобто, на самому початку планування формується стратегічне бачення задля досягнення якого і випрацьовується стратегічний план;

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

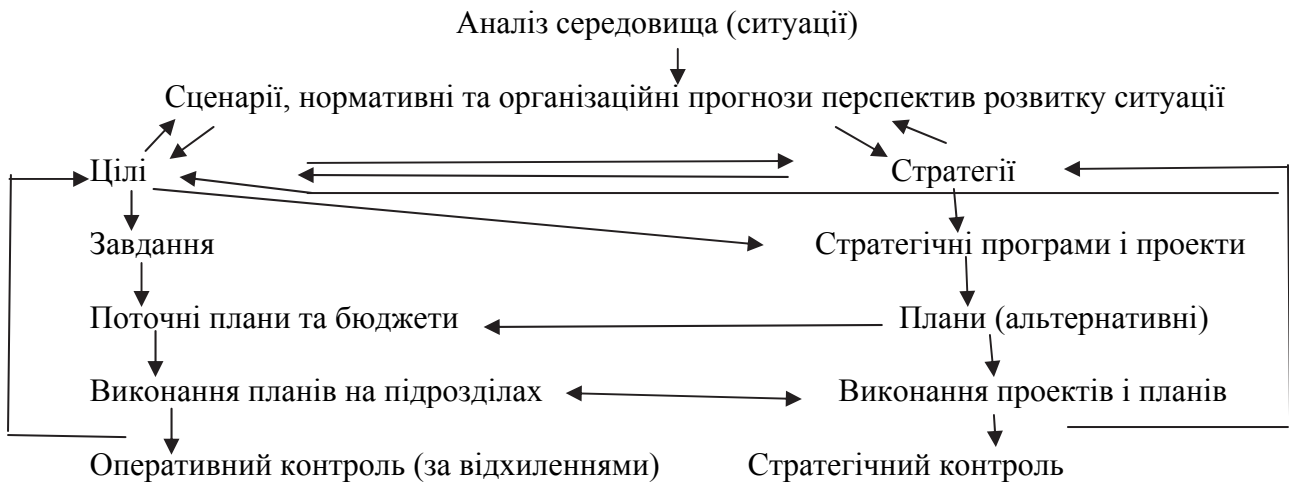


Рис. 1. Блок-схема стратегічного планування

Джерело: побудовано автором на підставі [8, с. 24].

- формуванні основної мети не вузьким колом фахівців, а колегами в цілому через широке обговорення основних питань, проведення опитувань і т.д.;
- стратегічний план немає рамок за змістом та часом. Команда зі стратегічного планування постійно діюча та може удосконалювати шляхом змін пріоритети, конкретні заходи щодо стратегічного планування після скрупульозного аналізу змін факторів (внутрішніх та зовнішніх), які мають вплив на розвиток підприємства;
- застосуванні проектного підходу до реалізації стратегічних завдань;
- здійсненні постійного моніторингу та аналізу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах [10].

Принципи планування – це визначення закономірностей стратегічного планування. Зміст і цілісність діяльності планування на підприємства визначають принципи стратегічного планування [9]. Для дієвої роботи організації та зменшення можливих негативних результатів потрібно дотримуватись правил стратегічного планування [11]. Стратегічне планування має чотири основні принципи: єднання, безперервності, гнучкості і точності (табл. 3).

Таблиця 3

Характеристика принципів стратегічного планування

Принцип стратегічного планування	Характеристика принципу
Принцип єдності	Має на меті те, що планування на підприємстві повинно бути системним за характером (наявність сукупності елементів, взаємозв'язок між ними, наявність спільного напрямку розвитку компонентів системи, орієнтованість на загальні цілі)
Принцип участі	Передбачає, що кожен член економічного підприємства стає членом діяльності планування незалежно від рангу та функцій, що виконуються
Принцип гнучкості	Полягає в тому, що в зв'язку з появою непередбачуваних ситуацій плани та процеси планування можуть змінювати свою направленість
Принцип точності	Будь-який план має бути складений з такою точністю, яка тільки сумісна з невідомістю, що нависає над долею підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [12].

Висновки. Таким чином, найбільш важливим елементом, який є необхідним інструментом для реалізації організацією своїх цілей, постає система стратегічного планування. Під час кризового періоду існує проблема виконання стратегічних планів, таким чином постає питання доцільності системи стратегічного планування. Найголовнішим фактором,

який спричиняє таку ситуацію, є середовище, яке зазнає постійних змін. Зважаючи на нестабільність економічного та політичного стану, в Україні існує проблема наявності сприятливого середовища для вітчизняних підприємств. Постійне коригування стратегічних планів відповідно до умов мінливого середовища та орієнтація на середньострокові цілі є основним способом вирішення цієї проблеми. Отже, стратегія – це постановка завдань спрямованих на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей для підприємства. Стратегічний план – це послідовність певних дій, що інтегровані у просторі та часі, які призводять до зміни поточного становища на бажане.

Список використаних джерел

1. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
2. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management. Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 p.
3. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1–24.
4. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.Т. П'ятницька, Л.В. Лукашова, Н.В. Ракша; за ред. Г.Т. П'ятницької. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.
5. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчально-методичний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
6. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 243–248.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
10. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1(32). С. 48–54.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / Київський національний економічний ун-т. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
12. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013, № 1 (31). С. 157–160.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
МИКИТЕНКО Н. В.

РІЗНОВИДИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**КРОХМАЛЬ Д., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Торговельний менеджмент»**

У статті було розглянуто визначення поняття «невизначеність», особливості діяльності підприємства в умовах постійної мінливості середовища та методичні підходи до визначення рівня невизначеності й управління підприємством з урахуванням умов невизначеності. Наведено різновиди невизначеності, з якими стикається підприємство на ринку. Дана характеристика стратегій, до яких може вдаватися підприємство, у процесі невизначеності.

The article explores the definition «uncertainty», the peculiarities of the enterprise's activity in conditions of constant environmental variability, and methodical approaches to determine the level of uncertainty, and managing the enterprise taking into account the conditions of variability. It is specified the types of uncertainty that a venture faces in the market. There is a description of the strategies that can be used by the companies during variability.

Постановка проблеми. Робота підприємств в умовах мінливої економічної ситуації постійно відбувається у нестабільному середовищі (як зовнішньому, так і внутрішньому) і характеризується ускладненням усіх видів діяльності, що відбуваються на підприємстві. Така поточна ситуація обумовлює виникнення значної кількості ризиків у роботі суб'єктів господарювання та спонукає до формування нових та використання вже існуючих стратегій та методів для ефективного функціонування та розвитку підприємств в умовах невизначеності. Під час нестабільної ситуації (зокрема, спричиненою війною) ефективність роботи всієї економічної системи України та діяльність усіх підприємств, у т.ч. і у сфері торгівлі, є важко прогнозованою та частково непередбачуваною. Невизначеність стає невід'ємною частиною у постановці майбутніх завдань та планів на підприємствах і саме тому прийняття стратегічних рішень має базуватись на принципах управління в умовах нестабільності та невизначеності. Успішна діяльність суб'єктів господарювання у мінливому середовищі буде пов'язана з виникненням ризиків та ймовірними втратами. Дана ситуація актуалізує потребу в необхідності визначення рівня невизначеності, а також розробки ефективних управлінських рішень з урахуванням ризиків нестабільності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Над дослідженням теоретичних та практичних аспектів, присвячених проблемі невизначеності та ризиків, пов'язаних з нею, працювало багато українських та іноземних вчених, серед яких: І. Ансофф, Ф. Найт, В. Вітлінський, І. Вінченко, Л. Деденко, Г. П'ятницька, І. Федулова, Т. Харченко та інші [1–12]. Їх наукові праці та роботи включають визначення видів, рівнів та характерних особливостей поняття невизначеність, методів оцінки рівнів невизначеності та управління ними. Однак, незважаючи на проведені дослідження, стратегії роботи підприємств в умовах невизначеності та методи їх функціонування і розвитку потребують подальшого вивчення.

Мета цього дослідження полягає у розкритті сутності поняття «невизначеність», проведенні класифікації видів невизначеності, з якими може стикнутися підприємство, та характеристиці стратегічних альтернатив у процесі управління підприємством за таких умов.

Основні результати дослідження. У сучасному нестабільному економічному середовищі підприємствам слід уникати ймовірних загроз та їх наслідків. Проте наголосимо, що ризик є невід'ємною частиною діяльності підприємств, як і невизначеність певних явищ та актуальної інформації. Невизначеність є первинним явищем, а ризик – вторинним. Чим більший рівень невизначеності під час роботи суб'єктів господарювання, тим більший рівень ризику їх діяльності. Під час роботи у мінливому середовищі повне уникнення ризиків чи невизначеності є неможливим. На відміну від ризику, невизначеність (особливо зовнішню до підприємства) неможливо точно виміряти, а тому й важко постійно контролювати [8].

Багато років ведеться дискусія щодо взаємовідношення понять «ризик» та «невизначеність». У кінці XIX ст. та на початку XX ст. економісти та науковці неокласичної школи прирівнювали ці два терміни, однак наступні послідовники навпаки розділили ці дві категорії окремо на поняття «ризик» та «невизначеність». Перше є характерним для масових економічних систем, а друге зазвичай має місце у тих випадках, коли можливість настання певних змін та наслідків доводиться визначати суб'єктивно через відсутність актуальних і точних статистичних даних.

У сучасний період більшість науковців-економістів погоджуються щодо теорії, згідно з якою поняття «ризик» та «невизначеність» не є тотожними та мають ряд певних відмінностей за своїм походженням та характеристиками. Для оцінювання рівня ризику використовують статистичні прогнозовані дані, а в разі невизначеної ситуації використовують ймовірність для оцінки її рівня загрози та оцінки подальших можливих наслідків. Рішення, у разі

нестандартної ситуації, зазвичай неможливо запрограмувати чи передбачити. Більшість вагомих рішень у непередбачуваній ситуації приймаються саме в умовах невизначеності. Тому точна оцінка рівня невизначеності та правильно підібраний метод управління в умовах мінливості є основою ефективної діяльності підприємства [10].

Термін «невизначеність» у різні часові періоди досліджували такі вчені, як В. Готт, Ф. Найт, А. Урсул, Г. Цельмер та інші [2]. Науковці присвятили дослідженню терміну серію наукових робіт та монографій в економічній сфері, аналізуючи й узагальнюючи поняття «невизначеності» й виділили наступні підходи [1]:

- невизначеність як міра інформації;
- невизначеність як відображення стану системи відносно «ідеальних умов»;
- невизначеність як можливість обрання альтернатив;
- невизначеність як характеристика якості інформації;
- невизначеність як атрибути для джерела ризику;
- невизначеність як неоднозначність результатів подій;
- невизначеність як природний обмежувач керованості та стабільності.

Саме поняття розглядається науковцями достатньо різносторонньо та залежить від сфери дії та її використання. Так, довідник ISO 73:2009 «Ризик-менеджмент – словник» розкриває поняття «невизначеність» як «стан повного або часткового дефіциту інформації щодо розуміння подій, досвіду поведінки в певній ситуації, а також щодо її наслідків або вірогідності» [5, с. 14].

Невизначеність – досить розгалужене поняття, яка вказує на об'єктивну неможливість отримання достовірної інформації про різні фактори функціонування системи та стабільність її параметрів. З економічної точки зору термін «невизначеність» – це неточність або ж неповноцінність інформації щодо умов прийняття та втілення управлінських рішень, включаючи пов'язаних з ними ризиками та результатами.

Причин появи невизначеності декілька, наприклад: нечіткість та неоднозначність процесів, що відбуваються під час діяльності підприємства та в економічній ситуації загалом, повна, або ж часткова відсутність інформації під час планування діяльності суб'єкта господарювання, суб'єктивний аналіз поточної ситуації, відсутність актуальної інформації щодо фінансово-господарської ситуації, приховування інформації, вплив суб'єктивних чинників на результати проведених досліджень, наявність систематичних помилок в інформації та ін.

Невизначеність обумовлюється процесом діяльності людей та характером сприйняття, методами передачі та обробки інформації. З огляду на це невизначеність можна класифікувати наступним чином [4]:

- невизначеність, передумовою якої є умисне або неумисне викривлення інформації індивідом (працівником);
- інституційна невизначеність – обумовлена стереотипним сприйняттям інформації, тобто вона формується на основі системи, яка підтримується діяльністю суспільних інститутів і може суттєво впливати на процес діяльності промислового підприємства;
- технологічна – формується на основі фізичної неспроможності отримати, проаналізувати та використати всієї наявної у середовищі інформації з метою прийняття управлінських рішень;
- організаційна – виникає в результаті невідповідності часу сприйняття, опрацювання і передачі даних інформаційними каналами всередині промислового підприємства та тривалості терміну, протягом якого вони зберігають свою актуальність для прийняття вірних управлінських рішень.

В економічній та науковій літературі існує достатньо багато класифікацій невизначеності за різними ознаками.

За ступенем ймовірності настання подій виділяють повну визначеність та повну або часткову невизначеність.

Повна визначеність – це можливість зі 100% ймовірністю прогнозувати не тільки стратегію підприємства на ринку, а й ситуацію і тенденції розвитку.

Повна невизначеність – це відсутність можливості будь-яким чином прогнозувати та оцінювати перспективи розвитку як підприємства так і ринку в цілому.

Часткова невизначеність – економічні суб'єкти не володіють повноцінною інформацією про стан підприємства для розробки ефективного рішення проблем й не мають достатньо можливостей для адекватного аналізу всіх доступних даних.

За об'єктом оцінки виділяють людську, технічну та соціальну невизначеність.

Людська невизначеність – характеризується неможливістю достовірного передбачення поведінки людини під час роботи через відмінності у рівні освіти, емоційно-психологічному настрої, світогляді кожної особи та інше.

Технічна невизначеність – пов'язана з надійністю обладнання, контролю виробничих процесів, складністю технології, рівнем автоматизації, темпами оновлення та обсягами виробництва.

Соціальна невизначеність – зумовлена прагненням людей утворювати соціальні зв'язки та поводитися відповідно до загальноприйнятих норм, традицій, зобов'язань.

Дж. фон Нейман пропонує у своїй праці ще одну класифікацію невизначеності – комбінаторну, стохастичну та стратегічну [7].

Комбінаторна невизначеність – це комбінована кількість варіантів подій або ж рішень, яку неможливо передбачити навіть за допомогою існуючої інформації.

Стохастична невизначеність – ймовірні події, що є результатом випадкових наслідків.

Стратегічна невизначеність – відсутність достовірної інформації через невідому поведінку чи непередбачувані рішення конкурентів чи певних зовнішніх факторів впливу.

Розуміння усіх характеристик та різновидів поняття терміну «невизначеність» дає можливість підібрати правильну стратегію керування та діяльності підприємства в умовах постійної мінливості середовища. Для вибору найкращої тактики під час невизначеності використовують різноманітні стратегії ведення бізнесу. Деякими з них є *maxmax*, *maxmin*, *minmax*, тактика Лапласа, стратегія Гурвіца.

Стратегія «maxmax» – оптимістичний критерій, який використовують під час наступальної стратегії зі сподіванням тільки на позитивний результат. При цьому ніякий інший результат, окрім найкращого не розглядається. Згідно з цією стратегією, обирається альтернатива з найбільшим значенням вартості капіталу, при цьому ступіть ризику, можливий від навколишнього середовища, не береться до уваги.

Стратегія «maxmin» – вибір найкращого серед найгіршого. Ця стратегія використовується, коли очікується найгірший результат в майбутньому і ймовірність настання найгіршого варіанту є високою. В цьому випадку бажання «не програти» стає на перше місце випереджуючи ціль виграшу. Ця стратегія управління базується на цілі отримання максимального прибутку в найгірших умовах.

Під час використання вищеперерахованих стратегій визначають максимальні значення для кожного випадку й обирають найбільше з них. Основним недоліком цих стратегій є те, що береться до уваги лише один варіант розвитку подій для кожної альтернативи під час прийняття рішень, й недопустимі певні відхилення.

Альтернативною стратегією управління під час невизначеності є **правило «minmax»** – застосовують тоді, коли необхідно мінімізувати наслідки після втрат прибутку та дозволено ризиковані дії для стабілізації поточної ситуації. *Minimax* орієнтований на мінімізацію шкоди з приводу втраченого прибутку й допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку. Цю тактику дозволено використовувати у випадку, коли підприємство потребує захисту від великих втрат та лише за умови, що поточна фінансова ситуація дозволяє випадкові збитки та не призведе до повного розорення компанії.

Стратегія «Лапласа» – за цією тактикою всі потенційні розвитку подій розглядаються як однаково ймовірні, тобто можливість настання будь-якої події однаково допустима.

Стратегія Гурвіца – згідно з цим правилом, тактики «maxmax» і «maxmin» об'єднують додаванням максимуму альтернатив до мінімальних значень. Цю стратегію ще називають правилом оптимізму – песимізму. Найоптимальнішу альтернативу розраховують за формулою:

$$a^* = \alpha \max + (1 - \alpha) \min, \quad (1)$$

де α – коефіцієнт оптимізму, $\alpha = 1.0$ (коли $\alpha = 1$, альтернатива вибирається за правилом maxmax, якщо $\alpha = 0$ – за правилом maxmin).

Застосування наведеної вище стратегії дозволяє враховувати більш актуальну інформацію, ніж під час використання правил «maxmax» і «maxmin» [3].

Для ефективної роботи підприємств в умовах невизначеності доцільно приймати стратегічні рішення спираючись на рівень, вид та характерну особливість невизначеності, а також проводити наступні заходи [9]:

- регулярна перевірка стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, економічної ситуації та змін ринку загалом
- визначення стратегічних можливостей подальшого розвитку
- встановлення основних цілей та кінцевої мети для прийняття правильних управлінських рішень в умовах невизначеності
- впровадження управлінських рішень спираючись на оцінку якості та результативності попередніх стратегічних рішень під час невизначеності
- розробка системи швидкої зміни політики управління в залежності від змін у зовнішньому середовищі.
- застосування системи прогнозування кінцевих результатів та розгляд альтернативних рішень під час прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності.

Висновки. Проведені дослідження показали, що в сучасній економічній літературі існує безліч підходів до розуміння терміну «невизначеність». Водночас невизначеність суттєво впливає на діяльність і розвиток сучасних підприємств. Приймаючи рішення в умовах невизначеності підприємство не може спиратися на точне прогнозування. Воно має вміти вчасно ідентифікувати настання непередбачуваних подій та пристосовуватись до непрогнозованих змін. Таким чином, керівник повинен вміти управляти компанією в умовах постійної мінливості, вчасно її ідентифікувати, підбирати вірні тактики й стратегії для зменшення витрат. Для цього потрібна об'єктивна інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище, стан ринкової ситуації, професійні фахівці. Визначення специфіки конкретного виду підприємницької діяльності є необхідним для зменшення ризику в сучасних умовах господарювання до мінімального рівня. В умовах нестабільності підприємство не може спрогнозувати своє майбутнє, тому важливою стає здатність швидкого реагування на зміни з метою збереження можливостей та місця на ринку.

Список використаних джерел

1. Говорунов О. Г. Непередбачуваність в системі понять «невизначеність – ризик» *Київський національний університет імені Тараса Шевченка*. 2016. С. 8. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/472699.pdf>.
2. Говорунов О. Г. Непередбачуваність як характеристика умов функціонування підприємства. *Збірник наукових праць*. 2015. № 2 (31). С. 175–187.
3. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик і методи його вимірювання. *Навчальний посібник*. Одеса, 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035471.pdf>.
4. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2014. № 2. С. 61–68. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=181>.

5. Мохор В., Богданов О., Крук О., Цуркан В. Спроба локалізації ISO GUIDE 73:2009 «Risk management – Vocabulary». *Безпека інформації*. 2012. № 2. С. 12–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bezin_2012_2_4.
6. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: «Термінологічна основа». 2013. №. 3 (47). С. 146–164.
7. Рішняк І.В. Системний аналіз категорій ризику та невизначеності. К., 2003. 250 с.
8. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). URL :–<http://doi.org/10.32750/2019-0106>
9. Харченко Т. О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. Київ : КНЕУ. 2020. Вип. 46. С. 65–78.
10. Якось І. С. Ризик як міра невизначеності. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1 (15).
11. П'ятницька Г.Т. *Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія*. К.: Логос, 2006. 568 с.
12. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8059> (дата звернення: 03.004.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г. Т.

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**ПАНАСЮК О., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті проаналізовано необхідність оптимізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання та конкуренції на ринку. Проаналізовано принципи та напрямки оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Розглянуто конкретні заходи, які висуваються перед підприємством для здійснення оптимізаційних різних бізнес-процесів з урахуванням їх життєвого циклу. Розглянуто складові частини оптимізації бізнес-планування на підприємстві, враховуючи його специфіку та можливе їх фінансове забезпечення.

The article analyzes the need to optimize the business processes of the enterprise in modern conditions of management and competition in the market. The principles and directions of optimization of business processes at the enterprise are analyzed. The concrete measures put forward before the enterprise for realization of optimization of various business processes taking into account their life cycle are considered. The components of the optimization of business planning at the enterprise, taking into account its specifics and their possible financial support are considered.

Актуальність теми полягає в тому, що враховуючи реалії сучасного світу та бізнесу можемо стверджувати, що дуже високе значення має оптимізація бізнес-процесів у будь-якому напрямку діяльності, яка спрямована на задоволення тієї чи іншої споживчої потреби. Розробка або впровадження оптимізаційних заходів на підприємстві зазвичай зводиться до проектної діяльності, з наявністю конкретної мети, термінів і ресурсних обмежень. Однак підходи до управління оптимізаційними заходами істотно відрізняються від підходів, які

можна застосувати до проєктів в більш традиційних і звичних областях. Тому потрібно акцентувати увагу на особливостях втілення оптимізаційних заходів на підприємстві.

Метою статті є дослідження особливостей оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес оптимізації бізнес-процесів з врахуванням існуючої стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Викладення матеріалу дослідження. Дослідженням цієї теми займалися такі вчені, як Борисов А., Глухов С., Гордєєв М., Коршак Н., Попова М. Скрипнюк І., Тягненко В. У своїх роботах вони детально приділили увагу проблем оптимізації бізнес-процесів підприємств різних напрямків діяльності для того, щоб допомогти їм вийти з найменшими витратами з фінансової кризи. Здебільшого, оптимізація бізнес-процесів здійснювалася в напрямку управління персоналом та продажами з відповідними технології оптимізації. При цьому були виявлені основні помилки та стратегії їх ефективного використання. Ринкові умови господарювання, а саме висока конкурентність та наявність різних невизначеностей вимагають від вітчизняних підприємств формування нових інструментів з використанням різних методів управління на базі процесного підходу, які впливають на збільшення ефективності діяльності підприємства та поступового зростання її конкурентних переваг.

У сучасних умовах господарювання, які зумовлені конкурентністю та впровадженням ринкових засад для діяльності будь-якого суб'єкта господарювання важливим завданням стає здатність підприємства, яке виробляє товар або надає послуги швидко та адекватно здійснювати реагування на зміну середовища свого існування, як зовнішнього, так і внутрішнього. Зміни можуть торкнутися організації з абсолютно будь-якого боку. Може змінитися споживчий попит, тренди і мода, може зробити крок вперед науково-технічний прогрес або несподівано змінитися чисельний або демографічний склад персоналу організації. І часто для того, щоб утримувати свої конкурентні позиції, а також приростати новими конкурентними перевагами, перед організацією постає питання про необхідність розробки і реалізації тих чи інших проєктів, а також необхідність оптимізації всіх бізнес-процесів підприємства.

Саме оптимізація всіх бізнес-процесів, які притаманні конкретному підприємству являється основним аспектом для його подальшого розвитку. При цьому менеджер або керівник підприємства може прийняти відповідні заходи у разі потреби по кожному із процесів, для того, щоб виявити можливі помилки, проаналізувати ефективність діяльності підприємства та удосконалити вже існуючі бізнес-процеси. В такому випадку потрібно враховувати поставлені цілі та завдання суб'єкта господарювання, можливості збільшення продуктивності або прибутку, а також зниження поточних чи капітальних витрат. Крім цього поліпшення бізнес-процесів являється одним із способів зміни вже існуючих бізнес-процесів, за якого досягається поліпшення якості продукту або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів [1, с. 174–175].

Можемо виокремити основні принципи оптимізації бізнес-процесів підприємства, а саме:

1. відповідність оптимізаційних заходів бізнес-процесів у відповідності до поставлених стратегічних цілей;
2. орієнтація суб'єкта господарювання на всіх внутрішніх та зовнішніх споживачів;
3. наявність чітких критеріїв для того, щоб оцінити напрямки оптимізації бізнес-процесів;
4. спроможність менеджерів підприємства оптимізувати всі бізнес-процеси.

Напрямки оптимізації бізнес-процесів на підприємстві можна розділити на такі групи (рис. 1).

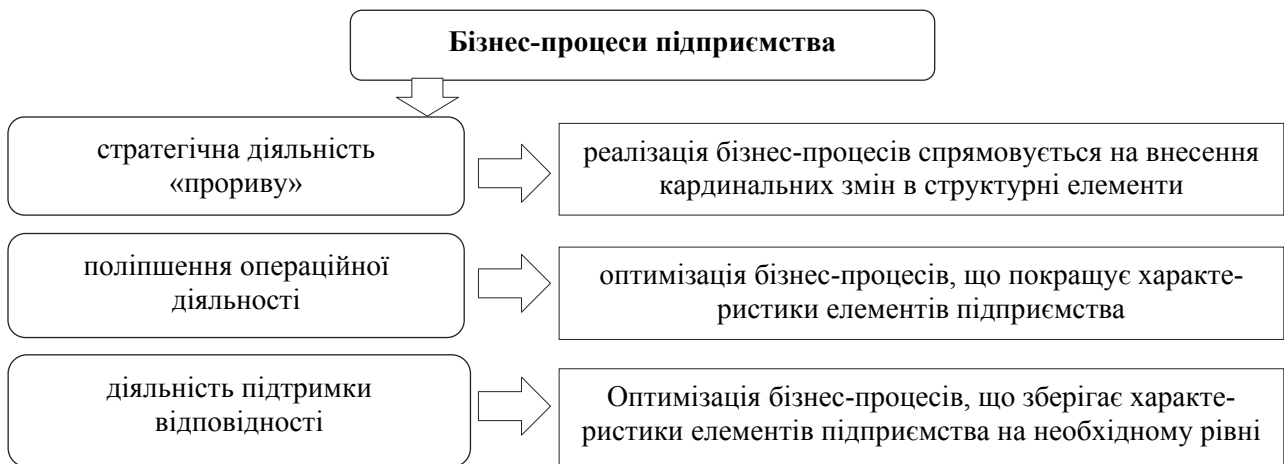


Рис. 1. Класифікація оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі джерел [2].

Для того, щоб оптимізувати процеси на підприємстві висуваються конкретні заходи, які відобразимо на (рис. 2).

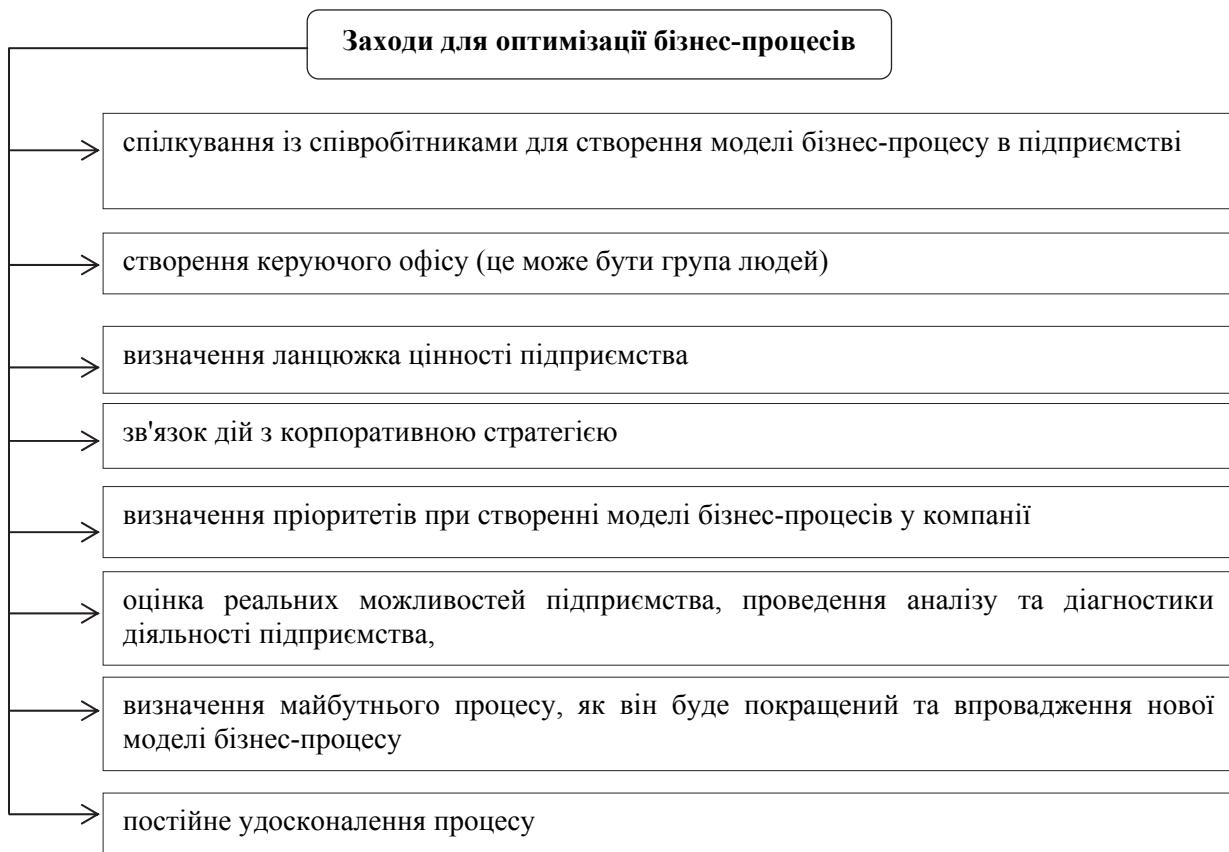


Рис. 2. Заходи для оптимізації бізнес-процесів підприємства

Джерело: побудовано автором на основі джерел [3, с. 54–55].

Також варто зауважити, що оптимізація бізнес-процесів, яка обмежена в часі має певний життєвий цикл. При цьому будь-яка оптимізація проходить наступні етапи:

1. Ініціація – формування ідеї оптимізації бізнес-процесу на підприємстві – на даному етапі формується статут процесу оптимізації, формуються цілі, команда та бачення конкретного результату.

2. Планування – визначення термінів реалізації оптимізації бізнес-процесу, бюджету, відповідальних осіб та ризиків, розрахунок необхідного бюджету. Саме на цій стадії визначається порядок і взаємопов'язаність майбутніх робіт оптимізації бізнес-процесу, плануються контрольні точки і формуються найбільш вичерпні критерії ефективності.
3. Реалізація – етап, наступний за плануванням, і припускає під собою виконання робіт по оптимізації бізнес-процесу відповідно до графіка, бюджетом і зонами відповідальності.
4. Завершення – даний етап покладено на керівництво підприємства, має на увазі під собою підведення підсумків, формалізацію накопичених знань та формулювання передумов для розробки наступного оптимізаційного плану [4].

Отже, підсумувавши розгляд цього питання можемо відзначити, що оптимізація бізнес-процесів підприємства являється певною формою управління, яка локалізована в часі та має унікальний певний результат.

При оптимізації бізнес-процесів у практичній роботі підприємства виокремлюють такі два підходи: системний і діяльнісний підхід, які розглянемо більш детально.

Складовими частинами бізнес-плану у підприємстві, враховуючи його специфіку є:

1. Коротка характеристика варіанта оптимізації бізнес-процесу з відображенням потреби у отриманні належного фінансування та детальному розпису графіку повернення у разі потреби кредитних коштів.
2. Повна характеристика підприємства, який повинен включати наступні характеристики:
 - організаційно-економічна оцінка підприємства та історія її розвитку;
 - інформацію про власників, управлінський апарат та персонал підприємства;
 - перелік товарів та послуг підприємства;
 - виробничі потужності підприємства;
 - оцінка механізму збуту та системи маркетингу підприємства;
 - аналіз фінансового стану підприємства;
 - висновки, в яких обґрунтовуються переваги та недоліки підприємства, перспективи її розвитку.
3. Оцінка ринку, на якому працює підприємство, що включає наступні характеристики:
 - окреслення територіальних та товарних меж ринку, його місткості, рівня цін та планові їх зміни;
 - аналіз потенційних замовників продукції підприємства та їх сегментація;
 - оцінка наявних на ринку оптимізаційних заходів із виокремленням їх недоліків;
 - опис конкурентного середовища.
4. Представлення самого проекту оптимізації бізнес-процесів підприємства, в його опис мають бути включені:
 - визначення та оцінка нового або удосконаленого варіанту бізнес-процесів, його переваг перед конкурентами, планового рівня попиту та собівартості;
 - оцінка системи виробництва, транспортування, зберігання необхідних матеріалів для реалізації оптимізації бізнес-процесів та можливості їх подальшої закупівлі;
 - окреслення механізму збуту та системи маркетингу оптимізації бізнес-процесів;
 - джерела отримання фінансових ресурсів на реалізацію конкретного бізнес-процесу;
 - умови надання фінансування з інших фінансово-кредитних організацій та предмет застави;
 - показники ефективності проекту оптимізації ((NPV, IRR, рентабельності, терміну окупності) та межа міцності впроваджуваного оптимізованого бізнес-процесу (точка беззбитковості);
 - окреслення ризиків оптимізації бізнес-процесів на підприємстві та засобів їх зниження.
5. Детальний календарний план реалізації бізнес-процесів із визначенням етапів, вартості та відповідальних осіб на кожному із них.
6. Додаткова інформація, яка формується на основі резюме менеджменту підприємства, копій фінансових звітів підприємства; рекомендаційні листи від кредиторів, у яких підприємство раніше одержувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; копії ліцензій, авторських посвідчень тощо [4].

При побудові стратегічних цілей при впровадженні оптимізаційних процесів підприємства потрібно дотримуватись певних методологічних принципів, а саме:

- на кожному етапі сукупність завдань, цілей та підцілей повинна відповідати визначеним обсягам та виконуватися у окреслені терміни;
- відсутність певних суперечностей між визначеними цілями, які перебувають на різних рівнях «дерева цілей»;
- декомпозиція мети та місії компанії на всіх рівнях з використанням єдиного методичного підходу;
- визначені цілі усіх рівнів повинні виражатися в конкретних обсягах, термінах з відповідальними виконавцями.

Фінансове забезпечення оптимізації бізнес-процесів у підприємстві передбачає виконання наступних заходів (рис. 3).

Варто зазначити, що оптимізація бізнес-процесів підприємства пов'язана із створенням, освоєнням та прибутковим використанням нових ідей, продуктів, послуг тощо.

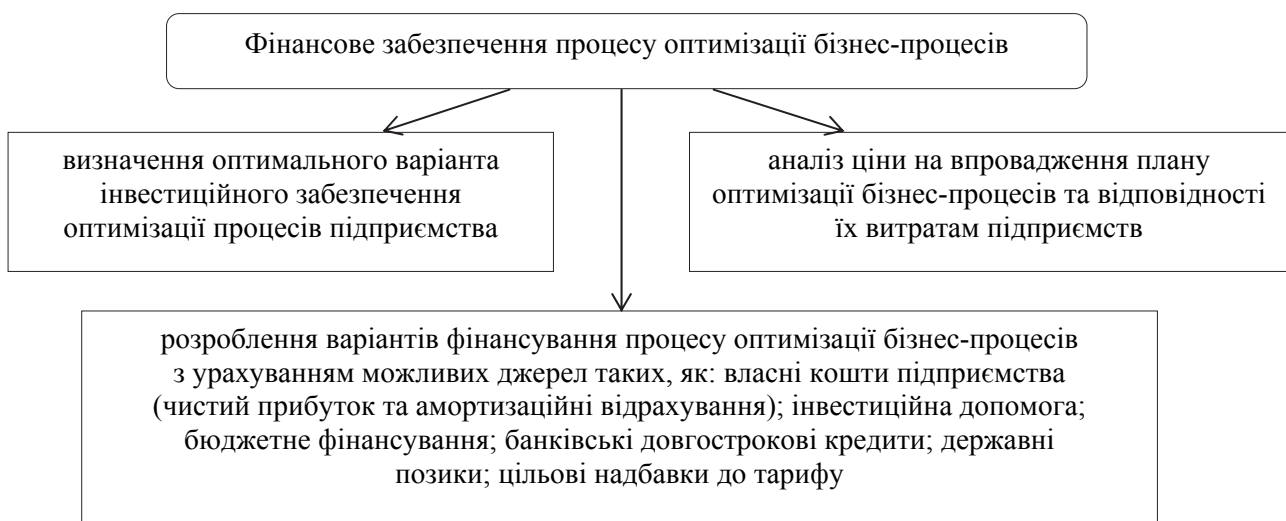


Рис. 3. Заходи, які необхідно виконати для отримання необхідного фінансового забезпечення для оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі джерел [5, с. 123–124].

Оскільки робота, яка спрямована на оптимізацію різних бізнес-процесів підприємства має логічну послідовність та охоплює набір певних кроків щодо її здійснення, виникає потреба з'ясувати складові компоненти та послідовність етапів розробки і впровадження механізму оптимізації, на якому потрібно акцентувати свою увагу.

Висновки. Отже, організація та управління оптимізаційними процесами бізнес-процесів на підприємстві є невід'ємною частиною її діяльності, оскільки сприяє розвитку та ефективності підприємництва. Правильність розробки та реалізація оптимізаційних процесів є надзвичайно важливою для забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства. Діяльність будь-якої комерційної структури відбувається у конкурентному середовищі. Саме конкуренція примушує підприємства постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок та інші фактори. Враховуючи це, для будь-якого підприємства, що хоче оптимізувати свої бізнес-процеси, доцільним буде вибір стратегії, орієнтованої на потреби клієнтів та швидка адаптація до вимог ринку. Це можливо лише за умов ефективної організації процесу реалізації оптимізаційних заходів у підприємстві. Розробка та впровадження оптимізаційних бізнес-процесів може стати основою для розроблення більш досконалих схем організації діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Бойчук Н. Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. Вип. 17. С. 173–180.
2. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
4. Міхеєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm.
5. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін, К. Г. Наумік, В. В. Ушкальов. Харків : ХНЕУ, 2009. 239 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БАЯ С. І.

THE THEORETICAL FOUNDATIONS OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

PYLYPENKO V., the 2nd year of Master program FEMP SUTE,
Educational program «Business Management»

The article substantiates the essence and significance of the crises management process at the enterprise, scientific approaches to defining the content of the concept of «crises management» and its importance in the activities of the enterprise. There were stated characteristic features of crisis management at the enterprise. The essence and place of the crisis management mechanism were also justified in the enterprise management system. The basic principles and functions of crisis management were defined.

У статті обґрунтовано сутність та значення процесу антикризового управління на підприємстві, наукові підходи до визначення змісту поняття «антикризове управління» та його значення в діяльності підприємства. Визначено характерні особливості антикризового управління на підприємстві. Обґрунтовано сутність і місце механізму антикризового управління в системі управління підприємством. Визначено основні принципи та функції антикризового менеджменту.

Relevance of research. Any company that works in market conditions always operates under certain conditions of risk and uncertainty. In volatile conditions, the level of economic environment, risk factors and uncertainty increase, and the company's activity may be inefficient and cause crisis for the enterprise. In today's business environment, any company is affected by various factors that can affect its activity both positively and negatively. Obviously, these factors can hide and at the same time hinder the emergence and successful operation of promising business opportunities.

The relevance of the topic of the article is, first of all, due to the extraordinary increase in the share of bankrupt enterprises due to the global financial crisis, inconsistency of the level of information support of crisis management with modern approaches to conducting economic activity. Currently, there is an urgent need to adapt the crisis management methodology to the objective requirements of conducting modern business.

A review of previous research publications. Fundamental research of economists can be considered as a significant contribution to the substantiation of theoretical principles of anti-crisis management of enterprise finances. Particularly, E. Altman, E.F. Brigham, I.O. Blanc, B. Kollas, V. Sharp, Z.E. Shershnieva, E. Shmalenbah, O.V. Vasylenko, L.S. Sytnik, I.O. Shcherban, O.V. Kovakenko, O.V. Moroz, G.A. Cheyle, A.D. Cherniavskiy, N.D. Getmantseva, V.I. Koshkin, V.M. Bagatskiy and others [1-14].

The **purpose** of the paper is to generalize the theoretical foundations of financial crisis management at the enterprise, elaboration of recommendations about modernization of the mechanism of its provision and also the study of the theoretical foundations of crisis situations, their occurrence and management.

The main results of the research. In the vast majority, the study of concepts, issues and methods of anti-crisis management are quite extensive, they have a formal character. The study of the essence of the concept of crisis management requires considering it as an economic category, on the one hand, and as a comprehensive measure – on the other [1, p. 166].

In scientific literature, most often the basic terms and concepts are presented in abstract understanding. Let's consider the main ones that will relate to our topic.

The crisis can be defined as a sharp deterioration of the situation in the socio-economic system (organization). It can be extremely threatening for the organization's life and sustainability in the environment and beyond. The phenomenon of crisis will always objectively determine many typical situations connected with each other. Obviously it increases the complexity and risk of management.

The concept of *crisis management* can be described as a certain activity aimed at a certain way to anticipate the danger of crisis, analyze its specific symptoms and make appropriate decisions in order to reduce the negative effects of this crisis and use the factors of such management for further development. It can be defined as a system of management measures and solutions for diagnosing, preventing, neutralizing and the way of overcoming any crisis, as well as the causes of its occurrence, especially in the banking sector. It should cover all stages of the crisis, including their systematic monitoring and prevention.

According to M. Goncharova crisis management can be defined as such a system of enterprise management that has a complex, systemic character. In turn, it is aimed at preventing or eliminating phenomena unfavorable for business by exploiting the full potential of modern management, development and implementation of a special program that has a strategic character, allows you to make away with temporary difficulties, safeguard and strengthen market positions under all circumstances, relying mainly on its own resources [2, p. 29].

A. Tkachenko notes that development of crisis phenomena, on the one hand, and the state's interest in the maximum preservation of enterprises in full, on the other hand, led to the emergence of a fairly new and specific in its objectives and functions type of management, namely – crisis management. O. Skibitskiy [3] assigns an important role to the general rules of methodology and technology of crisis forecasting as the basis of crisis management. This implies the following:

- 1) Defining goals that help predict the crisis using two approaches: attempts to prevent and delay its occurrence, actively promoting the removal of obsolete elements of the system, thereby reducing the duration and negative effects of the crisis;
- 2) Determining the structure and essence of the crisis;
- 3) Forecasting external factors of the crisis;
- 4) Choice of ways out of the crisis;
- 5) Analysis and research of the consequences of the crisis.

Other researchers consider crisis management as a set of financial methods of preliminary diagnosis and possible protection of the company from bankruptcy. Its essence lies in the fact that the threat of bankruptcy is diagnosed in the early stages of its occurrence, and this allows you timely to implement special financial protection mechanisms [4; 5; 6].

For example, after the economic crisis of the 1970s – early 1980s in the United States many semiconductor companies faced huge difficulties. Crisis preventing measures have failed for many

companies in the industry due to the erroneously predicted semiconductor market. At the same time due to radical technological changes, new product development and well-thought-out strategic goals, Intel Corporations achieved continuous growth, and the enterprise was able to ensure reliable profitability and high competitiveness. The industry as a whole grew by 30%, while Intel grew by 65% [7, p. 366].

Crisis management can be presented in the form of a complex socio-economic system. Like any other management system, it also includes a subject and an object of management, and includes specific components such as crisis diagnostics, anti-crisis measures, which will be used to influence the financial system of the crisis enterprise through direct and reverse communication channels, and the mechanism of their evaluation (fig. 1).

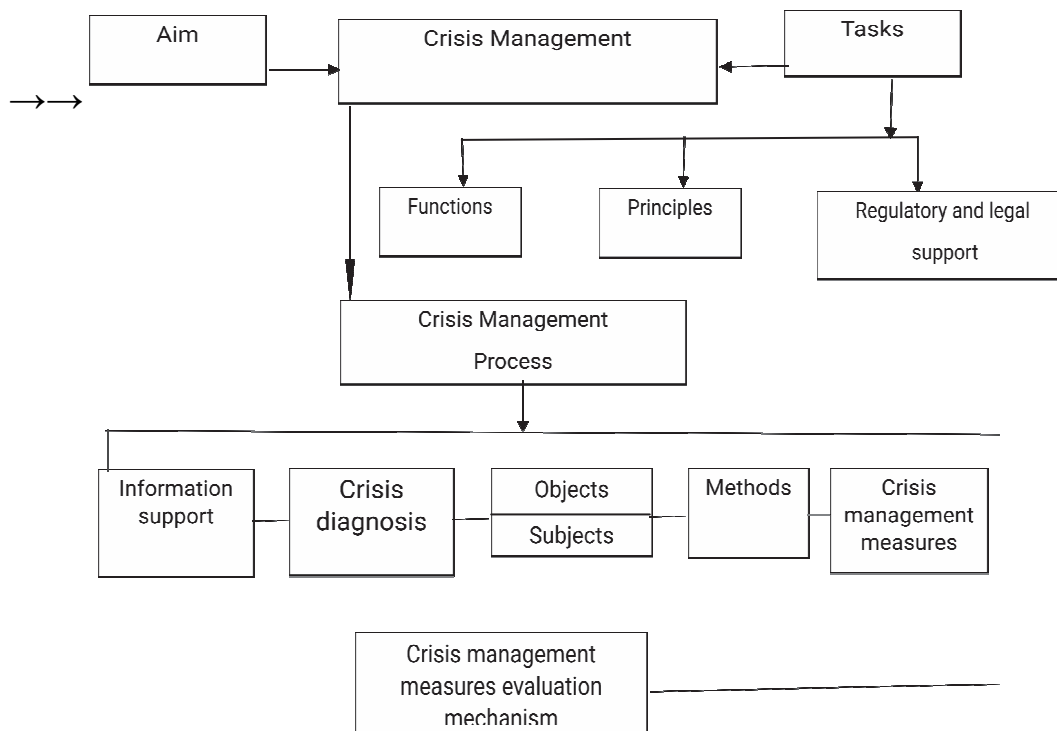


Fig. 1. Components of crisis management system *

* Developed by the author on basis [8; 9].

Financial crisis management includes such elements as:

- analysis of the external environment and internal potential of competitive advantages for the choice of strategy of its development on the basis of forecasting of the financial condition;
- preliminary diagnosis of the causes of financial crisis situations; complex analysis of the financial condition for the establishment of methods of its financial recovery;
- measures of financial crisis management and control over their implementation

Systematic features determine general requirements for conducting financial crisis management and include the following principles:

Efficiency – the maximum possible use of the potential of the object and the subject of management for the development of anti-crisis programs, minimization of costs associated with the crisis;

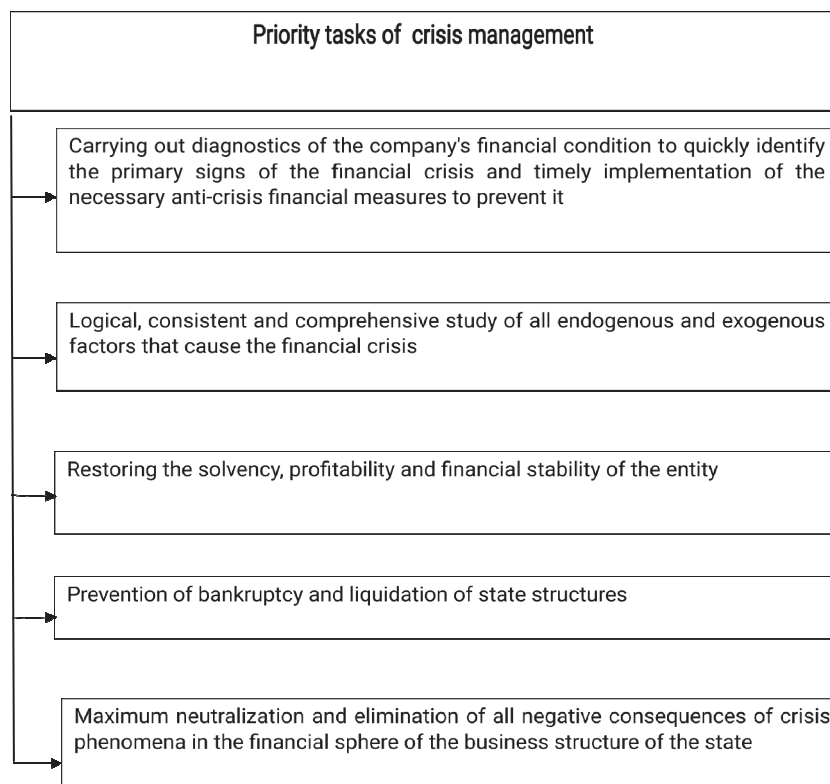
Compliance – the essence is to study and typify the conditions of functioning of the specific structure – the object of anti-crisis management;

Completeness – determines the need for the development of crisis management decisions in all areas of activity;

Objectivity – provides for the consideration of the essence and mechanisms of occurrence and deepening of crisis phenomena;

Control – forecasts the implementation of a constant review of the implementation of management measures in order to adapt to the conditions of the internal and external environment;

Legality – provides for the use in the interests of the state of legal measures that determine the possibility of financial recovery and rehabilitation.



*Fig. 2. Priority tasks of crisis management **

** Developed by the author on basis [11; 12; 13].*

Priority tasks of crisis management are presented on fig. 2. All principles, both systemic and specific, are aimed at preventing and avoiding serious consequences. The key to the successful implementation and fulfillment of tasks facing the anti-crisis system of financial management in the state is the effective implementation of its functions with clear adherence to certain principles.

The functions of crisis management can be divided into two groups: fundamental (basic) and specialized (special). The first ones such as planning, organization, motivation, regulation, control are inherent in any management process, while specialized functions reflect the specific aspects of anti-crisis financial management, revealing its economic essence and pointing to the special target orientation of such managerial activity (table 1).

Table 1

The functions of crisis management *

Fundamental (basic) functions	Specialized (special) functions
Planning the financial recovery of a public entity	Comprehensive diagnosis of the probability and symptoms of crisis financial development
Organization of measures for the financial recovery of the subject	Development of the general strategy of financial rehabilitation of the subject
Motivation of management decisions to ensure financial recovery	Restoring the solvency of the entity by developing and implementing a system of priority measures
Regulation of management decisions regarding the financial recovery of the entity	Restoring the profitability and financial stability of a public entity
Control over the implementation of management decisions on the financial recovery of the state entity	Ensuring long-term financial balance in the process of functioning of the state economic entity

** Developed by the author on basis [1; 10].*

It is also expedient to separate the group of unifying functions such as communication, coordination, information, mobilizing, the purpose of which is to integrate into a single management process the basic and basic functions of the anticoagulant function (fig. 3).

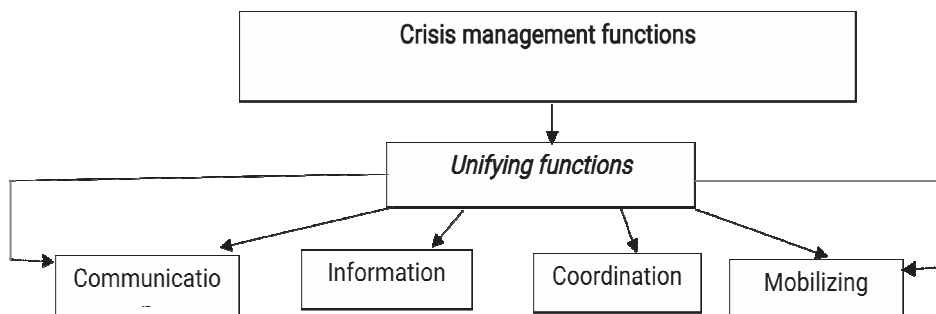


Fig. 3. Typology of crisis management functions at the enterprise *

* Developed by the author on basis [1; 10].

The essence of the communication function is to establish a national exchange of information procedures and operational interaction between the components of anti-crisis financial management. The coordination function ensures the coordination of all stages and actions of the structural components of the above-mentioned management process, effective interaction between them, which contributes to the flexible maneuvering of existing financial resources. The essence of the informative function is revealed in providing the process of making managerial decisions on the withdrawal of the economic entity from the financial crisis with comprehensive and reliable information and mobilizing – makes it possible to identify not only «bottlenecks», but also the possibility of attracting hidden reserves to overcome the crisis.

Conclusions. The emergence of a crisis is always a turning point in the sequence of economic processes, whether in the enterprise or in the state as a whole. In modern conditions, any socio-economic system succeeds if it is consistently and steadily evolving. All the principles, both systemic and specific, are aimed at preventing and avoiding bankruptcy of the enterprise. The key to the successful implementation of the tasks facing the system of crisis management at the enterprise is the effective implementation of its functions with a clear adherence to certain principles.

Crisis management is a system of management measures and solutions to diagnose, prevent, neutralize and overcome the crisis and its causes. It can be successfully applied in any sector of the economy. Its subjects are individuals and legal entities, which, in turn, according to the relevant authorities, are authorized to carry out a set of activities on anti-crisis management. And the object can be the totality of all financial and economic risks, assets, capital, financial flows and the value of institutions that are in the regime of anti-crisis management.

The activity and application of crisis management are based on the principles of efficiency and compliance of management, complexity and objectivity of decisions, as well as control and legality of actions.

Crisis management also performs a number of specific functions. If we talk in general, the role of the communication function is to establish a national exchange of information procedures and operational interaction between the components of anti-crisis financial management. The coordination function ensures the coordination of all stages and actions of the structural components. The essence of the informative function is revealed in providing the process of making managerial decisions on the withdrawal of the economic entity from the financial crisis with comprehensive and reliable information and mobilizing – makes it possible to identify not only «bottlenecks», but also the possibility of attracting hidden reserves to overcome the crisis.

References

1. Ppokhopova U.V. *Strategic and tactical aspects of formation of anti-crisis financial management of the enterprise*. Collection of materials of the international scientific-practical conference «Problems and perspectives of development». Kharkiv: KNADU, 2015. 233 p.
2. Goncharova M.L. The main tasks of anti-crisis management of the enterprise. *Economics: problems of theory and practice*. Dnipropetrovsk: DNGA, 2012. 157 p.
3. Skibitsky O.M. *Crisis management*. Kyiv: Center for Educational Literature, 2019. 350 p.
4. Shembel U.C. *Economics, organization and management of enterprises*. Dnipropetrovsk: Nat. Metallurgical Academy of Ukraine, 2009. 482 p.
5. Bondareva G.G. The essence of the policy of anti-crisis financial management and criteria for the diagnosis of bankruptcy of the enterprise. *External trade – problems and prospects*, 2007. 125 p.
6. Kukurudza L.O. Bankruptcy: causes, consequences, organization of the organization. *Visnyk KSTEU*, 2009. 306 p.
7. Brodsky B.E. *Crisis management*. 4th edition. K.: Omega-L, 2017. 256 p.
8. Azrilyana A.N. *Great economic word*. 3rd ed. stereotype. Institute of New Economy, 2008. 548 p.
9. Vistyaka T. Financial controlling in the management system. *Problems of Economics*, 2011. 254 p.
10. Amosov O.U. Economic and legal support of anti-crisis financial management: state-administrative aspect, Kharkiv, 2018. 208 p.
11. Blank I.A. Financial crisis management of the enterprise. K: Elga, Nika-Center, 2016. 262 p.
12. Ligonenko L.O. Anti-crisis management of the enterprise: Textbook. Kyiv: KNUTE, 2013. 174 p.
13. Kislukhina I. Problems of formation of conceptual and methodical bases of anti-crisis management. *Problems of management theory and practice*, 2014. 169 p.
14. Piatnytska, G., Fedulova, I. Financial safety of a country and an enterprise: definitions, interrelation and risks of providing, *Efektivna ekonomika*, [Online], 2020. vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (Accessed 03 Apr 2022).

The paper is completed under academic advising of Doctor of Sciences (Economics), Professor
PIATNYTSKA G. T.

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

**САЧАЛКО О., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Торговельний менеджмент»**

Стаття присвячена дослідженню особливостей і основних аспектів ефективного управління розвитком підприємств, у даній статті відображено загальні положення, а також теоретичні аспекти управління розвитком вітчизняних підприємств в кризових умовах спричинених пандемією COVID-19

The article is devoted to the study of features and main aspects of effective management of enterprise development, this article reflects the general provisions, as well as theoretical aspects of management of domestic enterprises in crisis caused by the pandemic COVID-19

Актуальність обраної теми полягає в тому, що існує загроза зниження ефективності функціонування вітчизняного бізнесу і гальмування його подальшого розвитку. Пандемія COVID-19 змінила політику ведення підприємницької діяльності у всьому світі. Відповідні карантинні заходи і встановлені правила роботи були покликані на збереження життя і охорону здоров'я населення, проте вітчизняному бізнесу довелося адаптуватися в надскладних умовах, що негативно впливає на їх роботу і економічне становище держави. На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств змушені вдаватися до критичних заходів, щодо підтримки існуючого бізнесу, оскільки пандемія для них характеризується впливом негативних чинників, таких як: невиконання договірних зобов'язань, підвищення дебіторської заборгованості, скорочення працівників, зниження ефективності роботи працівників, недоотримання прибутку. Нагальним постає питання, щодо винайдення механізму управління підприємством в надскладних умовах, спричинених пандемією COVID-19, який дозволить відновити «фундамент» подальшого розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління розвитком підприємств в умовах пандемії є досить актуальним не лише для вітчизняного бізнесу, а і для світової спільноти. На сьогоднішній день існує низка досліджень і праць світових і вітчизняних науковців, що присвячені проблематиці управління розвитком підприємств в кризовий період, серед ключових дослідників варто відзначити: У.З. Ватаманюк-Зелінську [1], О.Є. Бабіну [2], Ю.В. Литюгу [3], В.В. Лакіза [4], Н. І. Передерієнко [5], В.М. Олійника [6], А. Н'ямукапа [7], Г.Л. Матвієнко-Біляєву [8], О.П. Пащенко [9], О.Ю. Гаркуша [10], Т.В. Цвігун [11]. У працях науковців висвітлено проблематику організації і управління розвитком на підприємствах в складних економічних умовах. Однак, незважаючи на значну кількість праць, дослідження сучасних реалій управління розвитком підприємства в умовах COVID-19 залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення.

Мета статті полягає у обґрунтуванні теоретичних та методичних підходів до управління розвитком підприємства в умовах пандемії.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління розвитком підприємства в умовах COVID-19.

Виклад основного матеріалу. Проводячи аналіз бібліографічних джерел, варто зазначити що управління розвитком підприємства є першочерговим завданням діяльності керівника, дане управління повинне бути направлено на захист підприємства від небажаних ризиків і загроз, а також на побудову стратегії, що дозволить суб'єкту господарювання займати нові позиції на ринку, збільшувати обсяги прибутку і витіснити конкурентів.

Управління розвитком підприємства перш за все представляє собою специфічну сферу менеджменту яка в свою чергу передбачає застосування і впровадження різноманітних підходів і методик, що формуються для максимального забезпечення діагностики фінансової стабільності підприємства, передбачає охоплення ризиків, що виникають на підприємстві, надаючи при цьому оцінку і формуючи проведення аудиту, щодо оптимізації виникнення загроз [10].

Метою управління розвитком на підприємстві є аналіз і вплив різноманітних факторів, що виникають у процесі діяльності організації, з позиції застосування найбільш сприятливих можливостей збільшення рентабельності. З поставленою метою менеджер – управлінець повинен проводити якісний і кількісний аналіз стратегічних заходів, визначаючи при цьому їх походження і прогнозувати результат. Для більш детального аналізу сутності поняття управління розвитком підприємства сформуємо перелік визначень за науковцями у табл. 1.

Отже, за рахунок вищезазначених понять можна сформувати власне визначення поняття «управління розвитком підприємства», що характеризуватиметься стратегічними кроками і впровадженням інновацій в загальну стратегію діяльності підприємства, з метою поліпшення ефективності його діяльності протягом визначеного періоду.

Характеристика сутності поняття «управління розвитком»

Дослідник	Визначення поняття «управління розвитком»
Воронков Д.К.	Управління розвитком підприємства можна визначати, як перелік заходів, що спирається на аналіз поточних результатів, оцінці діючої стратегії і реалізації рекомендацій, щодо уникнення можливих загроз, з метою стимулювання ефективності функціонування підприємства
Хвостіна І.М.	Управління розвитком підприємства – це реалізація заходів, у яких поєднуються системні, цільові, ситуаційні, та інтегральні підходи, щодо оцінки діяльності суб'єкта господарювання, які надають можливість порівнювати дійсні переваги підприємства з бажаними
Пакулін С.Л.	Управління розвитком підприємства передбачає собою управління, яке спрямоване на вдосконалення управління персоналом, оскільки кадрова ефективність незамінний чинник, щодо подальшого розвитку підприємства
Казич А.	Управління розвитком підприємства являє набір процесів, щодо прийняття управлінських рішень для вдосконалення існуючої і розробки нової стратегії роботи на ринку і під час різноманітних економічних умов

Джерело: складено автором на основі [11–14].

Оскільки управління розвитком підприємства охоплює безліч заходів, методів і сучасних підходів, увагу варто зосередити на переліку принципів, що є фундаментальними засадами управління підприємством вцілому, відобразимо їх на рис. 1.

Охарактеризуємо розглянуті принципи і зазначимо, що принцип безперервності характеризується тим, що аналіз ризику і пошук методик зниження негативних наслідків на підприємстві повинен проводитись на постійній основі. Необхідність його забезпечення обумовлюється тим, що періодичні заходи не сприяють збільшенню загальної економічної ефективності підприємства в цілому.

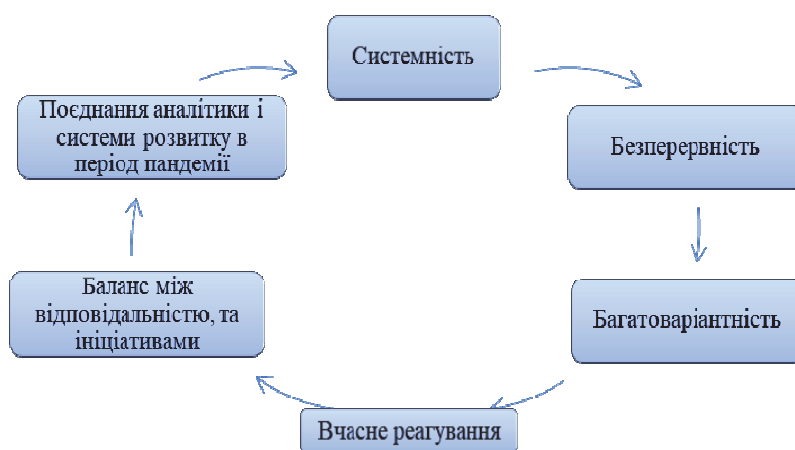


Рис. 1. Перелік принципів в стратегії управління розвитком підприємств

Джерело: складено автором на основі [11].

Принцип багатоваріантності може бути пов'язаний із пошуком певних альтернатив, полягаючи у тому, що подальший розвиток підприємства повинен враховувати альтернативні варіанти дій і необхідно забезпечити проведення аналізу послідовних кроків, щодо зниження імовірних загроз.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи, може відображати різний вплив на необхідність відповідати за результати прийнятих і реалізованих рішень управлінцями в стратегії розвитку підприємства.

Принцип поєднання аналітики і ризикової системи повинен полягати в тому, що управління розвитком підприємства є досить суттєвими, це обумовлюється тим, що в підприємницькій діяльності не у всіх ситуаціях, що пов'язані з розвитком можливо з точністю проаналізувати наслідки управлінських дій і обрати найдоцільніший варіант. Досвід та інтуїція дозволяють приймати належні рішення тоді, коли неможливо або недоцільно проводити математичний розрахунок.

Принцип вчасного реагування визначає необхідність доцільного і своєчасного реагування на зовнішні впливи. Їх сутність полягає у впливі ризикових ситуацій щодо пристосування до мінливих умов функціонування підприємства і його подальшого розвитку.

Оскільки зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає у створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем, передбачає проходження ряду етапів. Дані етапи характеризуються послідовністю і системністю, більш детально охарактеризуємо їх на рис. 2.

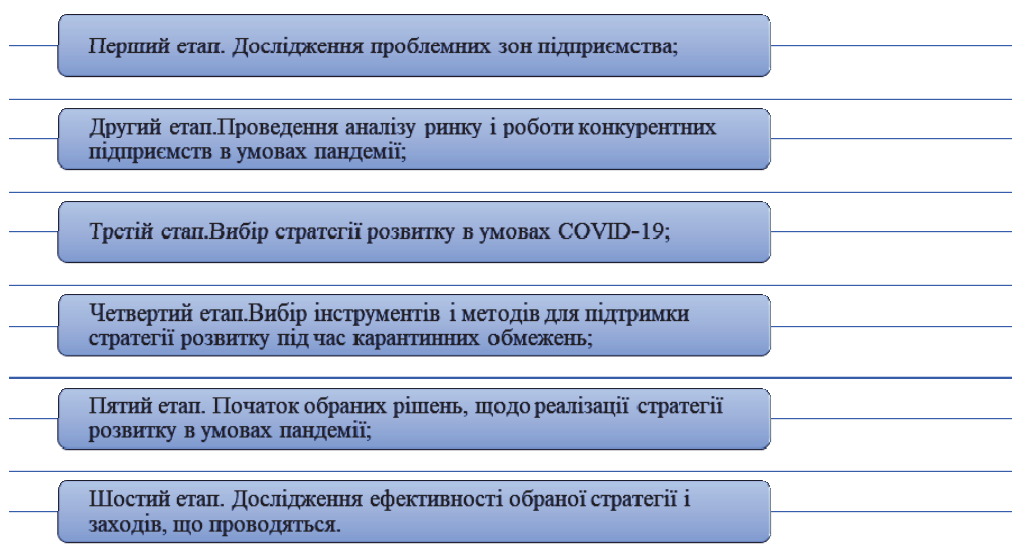


Рис. 2. Етапи управління розвитком на підприємстві в умовах COVID-19

Джерело: складено автором на основі [12].

Вищезазначений алгоритм характеризує процес управління розвитком підприємства і може включати в себе вирішення задач, що спрямовуються на досягнення головної мети – забезпечення ефективності роботи підприємства в кризових умовах з метою подальшого його розвитку.

Аналізуючи перший етап, варто зазначити що він полягає у проведенні аналізу проблемної ситуації зокрема карантинних обмежень, що спричинені пандемією COVID-19, і даний етап являє собою початкову ланку у формуванні наступних складових стратегії розвитку.

Другий етап обумовлюється вивченням потенційних загроз для підприємства в умовах пандемії COVID-19, зокрема аналізуються процеси пов'язані із реалізацією управлінських рішень, що дозволяють досліджувати негативний вплив факторів ризику навіть тоді, коли аналіз проводять лише на якісному рівні. В свою чергу кількісний аналіз забезпечує об'єктивність прийнятих рішень, які сприяють досягненню мети управління розвитком підприємства і досягненню кінцевих цілей. Оцінка роботи конкурентних підприємств в умовах пандемії є передумовою для прийняття рішень. Концентруючи увагу на результатах аналізу ризику, управлінець, що приймає рішення обирає оптимальну управлінську дію.

Третій етап є досить суттєвою складовою будь – якого циклу управління, тим паче під час карантинних обмежень. У процесі організації управління розвитком підприємства, даному етапу притаманна власна специфіка, що пов'язана з невизначеністю результатів і можливістю надання оцінки її ймовірності. На даному етапі необхідно дотримуватись належної оцінки і вибору належного рішення, тому даний етап зазвичай виокремлюють, як окрему складову управлінського процесу.

Четвертий етап обумовлюється застосуванням методик зниження ризиків, що виникли під час пандемії COVID-19, за рахунок цього етапу забезпечується зменшення витрат від ризикованих управлінських дій. Після зіставлення альтернатив проведених на третьому етапі варто здійснювати повторну оцінку ризиків, враховуючи способи зниження негативного впливу різноманітних факторів карантинних обмежень на діяльність суб'єкта господарювання.

Поєднуючи два заключних етапи варто зазначити, що в них передбачається аналіз і оцінка отриманих результатів від реалізації управлінських рішень і надання рішення, щодо їх доцільності з позицій уже наявних результатів обраної стратегії розвитку. Зазвичай мета даного етапу полягає у аналізі наслідків рішень, щодо управління розвитком і коригуванням попередніх етапів в залежності від результатів, що були отримані.

Також для того, щоб обрати належну стратегію розвитку підприємства в складних економічних умовах, спричинених пандемією слід використовувати різноманітні підходи в управлінні, на сьогоднішній день їх існує 9 надамо їх характеристику у табл. 2.

Таблиця 2

Підходи, щодо управління розвитком підприємства в умовах COVID-19

Назва підходу	Характеристика підходу	Сутність в стратегії розвитку підприємства
Маркетинговий підхід розвитку підприємства	Даний підхід характеризується тим, що він орієнтований на кінцевого споживача (цільову аудиторію) підприємства;	Має вплив на потенціал і розвиток підприємства
Динамічний підхід розвитку підприємства	Динамічний підхід характеризується тим, що на підприємстві акцент робиться за рахунок підпорядкованості персоналу і швидкому виконанні планових завдань в умовах пандемії;	Забезпечує проведення досліджень в управлінні підприємством
Відтворювальний підхід розвитку підприємства	Даний підхід орієнтований на збільшення кількості реалізації або виробництва для задоволення потреб ринку з меншими витратами;	Характеризує процес збуту і виробництва підприємства в умовах пандемії
Адміністративний підхід розвитку підприємства	Характеризується нормативно-законодавчими актами, нормативами і встановленими документами, щодо роботи в умовах карантинних обмежень;	Відображає процес управління підприємством в умовах COVID-19
Оведінковий підхід розвитку підприємства	Даний підхід спрямований на персонал, з метою забезпечення допомоги працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінкових наук до управління організацією;	Відображає напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві
Кількісний підхід розвитку підприємства	Полягає в проведенні аналізу і отримання оцінок, щодо роботи підприємства в умовах COVID-19;	Допомагає відобразити статистичні дані, щодо ефективності роботи підприємства
Підприємницький підхід розвитку підприємства	Заснований на принципах роботи в складних економічних умовах, тобто обирається «антикризова» модель роботи підприємства, оскільки існує загроза кризового становища;	Напряму залежить від впливу зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність
Стратегічний підхід розвитку підприємства	Спрямований на розробку стратегії відповідної до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. У випадку COVID-19 акцент полягає на стимулюванні збуту і залученні найбільшої кількості цільової аудиторії;	Один з ключових підходів в розвитку підприємства, що допомагає планувати подальшу діяльність

Назва підходу	Характеристика підходу	Сутність в стратегії розвитку підприємства
Комплексний підхід розвитку підприємства	В управлінській діяльності враховує не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але за необхідності демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок	Відображає всі сфери діяльності підприємства і їх можливий розвиток

Джерело: складено автором на основі [13, 14].

Для забезпечення належної організації і управління розвитком підприємства сформуємо систему процесу розробки і реалізації управлінських рішень для відповідальних осіб (управлінців, менеджерів):

1) сучасний менеджер або відповідальна особа повина проводити інформаційний аналіз, повинна проводити моніторинг макро- і мікро- середовища підприємства і виявляти економічні загрози для підприємства від карантинних обмежень;

2) відповідальна особа повинна проводити діагностику ситуації, яка визначається певною специфікою поставлених задач, акцентуючи при цьому увагу на причини, які викликають послідовні зміни ризику. Менеджер на даному етапі повинен використовувати різноманітні методи виміру і оцінки ризику;

3) менеджер повинен вміти створювати рішення і пропонувати їх вищій ланці керівництва для подальшого внесення в стратегію розвитку, тому що даний процес управління характеризується тим, що оцінка подається за всіма змістовними аспектами: економічними, організаційними, іміджевим, правовим чи навіть екологічним;

4) менеджер також повинен приймати рішення самостійно в умовах карантинних обмежень, тому що на підприємствах передбачена розробка системи відповідальності з питань управління розвитком і будь – яка халатність буде покарана адміністративно.

5) управлінець повинен вміти організувати і реалізовувати навколо себе процес керування роботи підприємства. Контроль змін у параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Своєчасність реакцій і дій управлінця – головна умова стабілізації ситуації і зниження загрози втрат в період COVID-19 [15].

Водночас менеджер при управлінні розвитком підприємства в умовах пандемії застосовує ризик-стратегію, яка забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях щодо конкретних соціально-економічних систем і ситуацій. Наостанок варто сформулювати рекомендації, щодо управління розвитком підприємства під час карантинних обмежень. Вважається, що ефективним інструментом є забезпечення системи раннього попередження ризиків, що можуть виникати від обмежень, спричинених пандемією. Ці обмеження можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, знижуючи показники рентабельності, або кадрового потенціалу. Така система є універсальною, а підхід, щодо її створення на підприємствах відобразимо на рис. 3.

Проте, основним значенням в належному управлінні розвитком підприємства є контрзаходи на противагу карантинним, вони зазвичай спрямовуються на подолання негативних тенденцій на підприємстві, наприклад: обмеження посадочних місць в ресторані – знижка на самовивіз, зменшення кількості продажу в оф-лайн середовищі – диджиталізація бізнес-процесів і цифровізація збуту, банкрутство підприємств замовників – переорієнтація виробництва на міжнародний ринок.

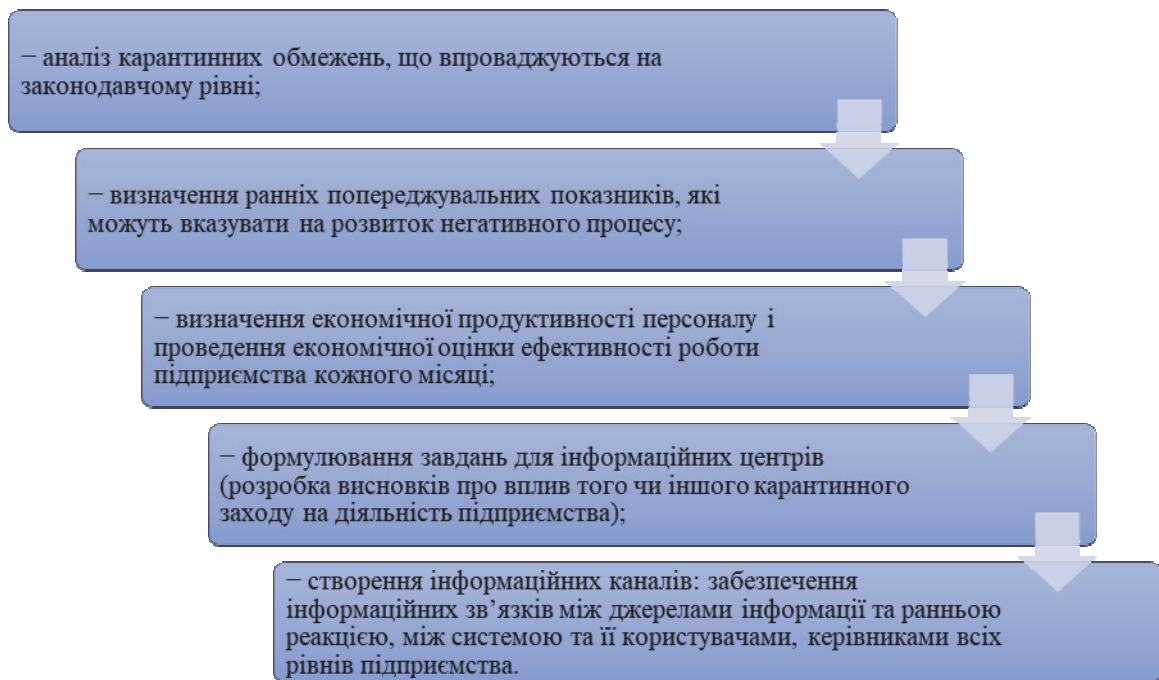


Рис. 3. Система попередження ризиків і карантинних обмежень в управлінні розвитком підприємств під час COVID-19

Джерело: складено автором на основі [15].

Отже, враховуючи сучасні тенденції розвитку української економіки, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, необхідність пошуку нових і більш досконалих систем управління, які забезпечили б надійність функціонування підприємства та його стабільний розвиток в умовах пандемії, розуміння процесу управління розвитком як частини стратегічного менеджменту підприємства, дозволяє зробити висновок, що стійке функціонування підприємства потребує комплексної системи управління розвитком і протидії карантинним заходам, яка має бути органічно інтегрованою в систему управління підприємством. Нами запропоновано використовувати концепцію формування системи управління розвитком на підприємствах, яка передбачає п'ять ступенів процесу створення системи раннього попередження карантинних ризиків, що сприятимуть розвитку підприємства в довготривалій перспективі.

Список використаних джерел

1. Ватаманюк-Зелінська У.З., Дзюба Н.П. // Використання ризик-менеджменту в управлінській системі малого підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/7.pdf.
2. Бабина О.Є., Тарашевський М.М. // Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/5.pdf/.
3. Литюга Ю.В., Позняк С.В. // Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612>.
4. Лакіза В.В., Карпляк Г.А. // Ризики у бізнес-діяльності малих та великих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ntb/12299/015_Riziki%20u%20b%D1%96znesd%D1%96jalno_107_114_706.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

5. Передерієнко Н. І. Сутнісно&змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2012. – № 2. – С. 103–111.
6. Олійник В.М., Фролов С.М., Кобушко І.М. Ризик-менеджмент у сфері фінансових послуг: конспект лекцій. – Суми: Сумський державний університет, 2014. – 134 с.
7. Н'ямукапа Аліса Тінаше Артурівна Управління ризиками в ланцюгах постачань // Ефективна економіка. – 2014. – №1 – С. 4–6.
8. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу: Матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 березня 2018 р. / редкол.: О.І. черевко [та ін.]; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – Х.: ХДУХТ, 2018. – С. 360–361.
9. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99–103.
10. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формуван& ня механізму управління розвитком виноробного підприєм& ства / О.Ю. Гаркуша // Вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 2. – С. 128–133.
11. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 6. – Т. 3 – С. 7–11.
12. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
13. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траєкторія науки. 2016. № 3(8). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogopidpriemstva>.
14. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf.
15. The official site of World Health Organization (2020), «Weekly epidemiological update – 17 November 2020», available at: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2>.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук держ .упр., доцента
КАНДАГУРИ К. С.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «РОСЯНА»

**СУВОРОВА О., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті надано загальну характеристику ТОВ «Росяна», проведено аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища за методом SWOT-аналізу. Розроблені рекомендації щодо стратегічного розвитку підприємства та розроблена стратегія розвитку на наступний період.

The article provides a general description of LLC «Rosyana», an analysis of the factors of external and internal environment by the method of SWOT-analysis. Developed recommendations for strategic development of the enterprise and developed a development strategy for the next period.

Впродовж останніх років ринок бутильованої води в Україні має тенденцію до стрімкого зростання. Серед основних факторів впливу варто зазначити підвищення культури споживання та погіршення якості водопровідної води, яку споживати останнім часом не лише неприємно, а й небезпечно, через агресивні системи і компоненти її очистки. Також потрібно врахувати, що компанії намагаються охопити якомога більшу територію просування товару і не обмежуються містом, а й пропонують доставки по області та іншим містам. Даний вид бізнесу не залежить від пори року та не має сезонності, заощаджує кошти й час, що так цінують сучасні споживачі, та для підвищення зацікавленості пропонує різні програми лояльності, які не лише допомагають залучити клієнтів, а й втримати їх і перевести зі статусу «нових» в статус «постійних».

В умовах сучасного швидко мінливого світу підприємствам доводиться постійно вирішувати проблеми своєї конкурентоспроможності та виживання, для чого підприємства використовують стратегічне планування. Ключовим елементом стратегічного планування є розробка стратегії розвитку компанії. Тому досить актуальним є набуття практичних навиків стратегічного планування керівництвом вітчизняних підприємств.

Для визначення стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Росяна» розглянемо загальну характеристику підприємства та проведемо стратегічний аналіз його розвитку.

ТОВ «Росяна» створене в 2010 році, компанія займається виробництвом та доставкою артезіанської питної води ТМ «РОСЯНА» в м. Київ та Київській області.

Виробничі потужності компанії розташовані в Київській області. Вода видобувається з артезіанської свердловини. Технологія очищення питної води торгівельної марки «Росяна» відповідає рекомендаціям Міжнародної Асоціації виробників бутильованої води IBWA. Якість питної води підтверджено гігієнічним висновком Мінздраву України та сертифікатом якості УкрЦСМ.

На ТОВ «Росяна» використовується лінійно-функціональна організаційна структура. На підприємстві основним є цех розливу, а до допоміжних господарств входять транспортний та складський цехи. В цеху розливу воду розливають в тару та складають в палети. Палети переміщують на склад, звідки власними транспортними засобами вода доставляється до замовників. Споживачами продукції ТОВ «Росяна» є жителі м. Київ та Київської області, що купують воду для пиття та приготування їжі. Клієнтами ТОВ «Росяна» є приватні особи, підприємства, що купують воду для власного офісу.

Головними конкурентами компанії на ринку м. Київ є Чиста Вода, Еталон, Едем, Райське джерело, Небесна Криниця, Моршинська (Nova), Україночка, Віні-Фрут (Еко) та інші.

Як бачимо, ринкова частка компанії ТОВ «Росяна» складає 1,1%. Компанія має 7 основних конкурентів та ще ряд невеликих підприємств з доставки води, що мають незначну ринкову частку. Лідером ринку є ТОВ «Чиста вода», що має ринкову частку 28,5%.

ТОВ «Росяна» здійснює свою діяльність на основі статуту та інших внутрішніх нормативних документів відповідно до чинного законодавства України, у тому числі Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» № 2918-III від 10.01.2002 року. Держава регулює якість питної води, що реалізується населенню. Для забезпечення населення питною водопровідною водою в Україні планується виділити фінансування програми «Питна вода України» на 2022–2026 роки.

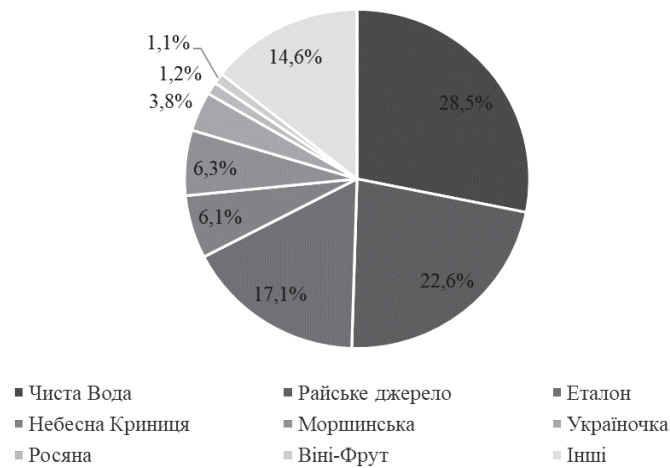


Рис. 1. Частки ринку м. Києва в сегменті питної води очищеної

Джерело: складено автором.

Соціальним фактором є звичка населення купувати та пити очищену воду через недовіру до якості водопровідної води. Демографічна ситуація в Україні погіршується. Динаміка чисельності населення України наведена на рис. 2.



Рис. 2. Динаміка чисельності населення України, 2015–2020 рр.

Джерело: [1].

Економічні фактори

Купівельна спроможність населення має сильний вплив на прибутковість ТОВ «Росяна». Порівняємо рівень середньої заробітної плати в Україні в 2017–2021 роках в дол. США (рис.2).

З рис. 2 бачимо, що рівень середньої заробітної плати в Україні виріс в 2019 році до 526,6 дол. на місяць, ми розглядає рівень оплати праці в валюті, оскільки підняття цін відбувається залежно від курсу долара.

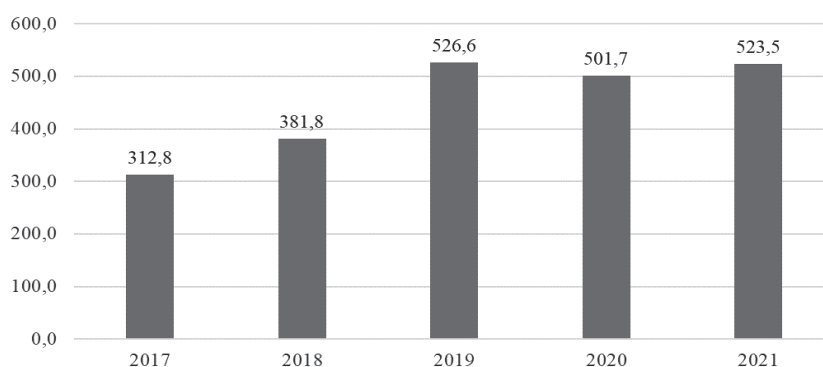


Рис. 3. Динаміка середньої зарплатної плати в Україні, дол. США

Джерело: [2].

Технологічні фактори.

Компанія Росяна використовує сучасне обладнання, яке дозволяє проводити якісну очистку води.

Екологічні фактори

Компанія прагне мінімізувати негативний вплив, тому приймає на обробку використані кришки від бутлів. При доставці води застосовуються заходи безпеки, щоб запобігти розповсюдженню коронавірусної інфекції.

Таблиця 1

Розширена матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Росяна»

Зовнішнє середовище		Можливості	Загрози
		Внутрішнє середовище	1. Відкриття нової скважини 2. Розширення ринків збуту 3. Поява нових технологій 4. Зниження податкового тиску 5. Послаблення основних конкурентів
Сильні сторони		СІМ	СІЗ
1. Кваліфікований персонал 2. Висока якість води 3. Наявність постійних клієнтів 4. Власна служба доставки		1. СА. Зниження ціни, внаслідок об'єднання з одним із конкурентів.(6). 2. СП. Збільшення виробничих потужностей та готовність покрити витрати через стабільний попит на продукцію.(6)	1. СА: Спрямування фінансових резервів на розширення асортименту (0) 2. СП: При появі конкурентів кількість постійних клієнтів може зменшитись. (-1)
Слабкі сторони		СліМ	СліЗ
1. Відсутність відділу маркетингу 2. Високі витрати на транспортування 3. Висока плинність персоналу		1. СА. Використання спільних потужностей з конкурентом для підвищення прибутку.(5) 2. СП. З високою плинністю персоналу важко розширити радіус обслуговування. (0)	1. СА: Боротьба із конкурентами за допомогою активізації системи стимулювання клієнтів. (-5) 2. СП. Спад замовлень через карантинні обмеження і високі транспортні затрати зроблять підприємство неприбутковим (-4).

Джерело: розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу можемо зробити висновки, що сильними сторонами є наявність служби доставки, якісна продукція, а слабкими сторонами є відсутність відділу маркетингу, висока собівартість доставки води. Зважаючи на вплив зовнішніх факторів пропонуємо застосовувати стратегію утримання ринкової частки.

Розглянемо заходи для реалізації стратегії утримання ринкової частки (рис. 4).



Рис. 4. Заходи для реалізації стратегії розвитку ТОВ «Росяна»

Джерело: складено автором

Висновки: Нами було проведено дослідження стану компанії ТОВ «Росяна» та факторів, що впливають на її розвиток. Було виявлено, що сильними сторонами є наявність служби доставки, якісна продукція, а слабкими сторонами є відсутність відділу маркетингу, висока собівартість доставки води. Окрім того, компанія працює в умовах політичної невизначеності та економічного спаду, тому було запропоновано застосовувати стратегію утримання ринкової частки та складені рекомендації для її реалізації.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.02.2022).
2. Динаміка заробітної плати в Україні. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення 15.02.2022).
3. Офіційний сайт ТОВ Росяна. – URL: <https://rosiana.ua/dovkillya/> (дата звернення 20.02.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом кан. екон. наук, доцента ХМУРОВОЇ В. В.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

**ТИМОФЄЄВА А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

У статті проаналізовано важливість наявності конкурентної стратегії підприємства в такому напрямі, як електронна комерція. Обґрунтовано доцільність використання конкурентної стратегії в електронній комерції підприємства.

The article analyzes the importance of having a competitive strategy of the enterprise in such a direction as e-commerce. The expediency of using competitive strategy in e-commerce of the enterprise is substantiated.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах ведення бізнесу, зростає потреба в роботі з електронною комерцією на підприємстві. Напрямок e-commerce стає необхідною частиною ведення бізнесу, так як зростає кількість підприємств, які повністю або частково працюють через онлайн. По-друге, зростає доля прибутку від ведення електронної комерції та показує наскільки успішна є діяльність підприємства, не тільки в офлайн. По-третє, цей вид бізнесу є актуальним та ефективним в невизначених умовах ведення бізнесу, наприклад пандемія або війна.

Метою статті є обґрунтування наявності конкурентної стратегії напряму електронної комерції на підприємстві та її місце у системі управління підприємством.

Дослідженням електронної комерції на вітчизняному ринку займалися такі науковці, як Кислюк Л.В., Легеза Д.Г., Маловичко С.В., Шалева О.І., Гринів Н.Т., Третьякова Л.І., Чучмарьова С.Й., серед зарубіжних авторів можна виділити Ф. Котлера, Р. Уілсона, А. Хартмана, У. Хенсона, В. Холмогорова, Є. Голубкова, І. Успенського, Т. Кеглера, М. Ліндстрома тощо.

Розвиток бізнесу всюди зараз відбувається стрімкими темпами. Інформаційні технології, електронний бізнес, електронна комерція, інтернет-маркетинг є основою стратегічного управління підприємства. Саме конкурентоздатність сучасними підприємствами визначається наявністю на підприємстві інновацій на базі Інтернет. Високий розвиток комп'ютерних інформаційних систем та досвід світових лідерів сфери торгівлі призвели до появи нового виду економічної діяльності – електронного бізнесу в Україні.

Електронний бізнес – це один із напрямів стратегічного розвитку підприємства через мережу Інтернет, охоплення більшої кількості онлайн-партнерів та клієнтів, ведення бізнесу онлайн з метою отримання прибутку.

Найважливішою складовою електронного бізнесу є електронна комерція. Хочу зазначити, що під електронною комерцією (від англ. e-commerce) розуміють комерційну взаємодію суб'єктів бізнесу з приводу купівлі-продажу товарів та послуг (матеріальних та інформаційних) з використанням інформаційних мереж (Internet, мережа стільникового зв'язку, внутрішньої локальної мережі фірми) [1].

До електронної комерції відносять:

- електронний обмін інформацією (англ. Electronic Data Interchange, EDI);
- електронний рух капіталу (англ. Electronic Funds Transfer, EFT);
- електронну торгівлю (англ. E-Trade);
- електронні гроші (E-Cash);
- електронний маркетинг (англ. E-Marketing);
- електронний банкінг (англ. E-Banking);
- електронні страхові послуги (англ. E-Insurance) [1].

Найперша діяльність електронної комерції з'явилися у 1960-х роках в США та використовувалися транспортними компаніями для замовлення білетів та обміну інформацією між транспортними службами перед підготовкою до рейсів. American Airlines – була першою компанією, яка впровадила систему автоматизації процедури резервування місць на авіарейс.

Саме з розвитком Інтернету в цілому, як працюючої інновації, у 1990-х роках виникла одна з найрозповсюдженіших сучасних форм електронної комерції – Інтернет-магазин, де користувачі могли замовляти товари та послуги з оплатою за допомогою банківських карток. Розвиток Інтернету став чинником значного зниження витрат використання електронної комерції завдяки низькій вартості обміну інформацією. Це також стимулювало подальший розвиток електронної комерції, серед якої сьогодні розрізняють такі рівні її призначення: бізнес до-бізнесу (B2B); бізнес-до-споживача (B2C), споживач-до-споживача (C2C), мобільна торгівля (m-commerce), бізнес для уряду (B2G), уряд для споживача (G2C) [2].

Якщо розглядати вітчизняний ринок електронної комерції [3, 4], то можна визначити, що обсяги торгівлі в інтернет-ресурсах в Україні упродовж десятиріччя мали тенденцію росту в середньому на 35,7% кожного року. Розвиток та динаміку ринку електронної комерції в Україні наведено в табл. 1.

Розвиток та динаміка ринку електронної комерції в Україні 2012–2020 рр.

Показник	Роки				
	2012	2014	2016	2018	2020
Обсяг інтернет-торгівлі, млрд. дол.	1,59	2,37	3,24	4,44	5,65
Приріст, %	-	49	37	37	27
Доля інтернет торгівлі, %	1,6	2,3	2,9	3,8	4,5

Як ми можемо бачити з вище вказаної таблиці, торгівля в інтернеті проникає в економіку країну швидкими темпами, однією з найбільших причин є пандемія – COVID-19, що постійно сприяла зростанню торгівлі через Інтернет, що стимулювало попит серед клієнтів і потенційних споживачів, не тільки в Україні та в електронній комерції загалом.

Досягти успіху в електронній комерції українські підприємства змогли за допомогою, зарубіжних механізмів управління та аналізу контролю якісної матеріальної пропозиції та достовірної та актуальної інформації від початку існування до кінцевого споживання її клієнтом, щоб задовольнити його потреби. В електронній комерції важливу роль грають відносини між продавцем та споживачем, так як в офлайн торгівлі продавець є продавцем реальним, в онлайн торгівлі з цим складніше, продавець стає сайтом, онлайн-мережею, яскравою та сучасною веб-карточкою товару та розмовляю з споживачем через такі інструменти. Наразі світ має постійну тенденцію роста онлайн-торгівлі, невід'ємною частиною якого є і ринок України.

На ринку електронної комерції в Україні виокремлюють такі головні тенденції в онлайн-торгівлі серед малих та середніх бізнесів, які мали змогу з'явитися завдяки пандемії:

- 1) зріс попит на такі види продукції як: «медичні товари», «онлайн-шопінг», «продукти харчування», а також «особиста гігієна»;
- 2) збільшення підприємств, які почали розвиватися в онлайн-торгівлі;
- 3) ріст різних категорій та почалися зміни долі брендів в категорії;
- 5) розвиток кур'єрських доставок;
- 6) збільшення споживачів в Інтернеті.

Також, велику увагу звернула на себе цивілізація доставок, яскравими прикладом яких є пошта та кур'єрська. Державна служба статистики повідомляє, що у 2020 році показник капіталовкладень у ці сфери виріс майже у 8 разів, якщо порівнювати з 2019 роком [7]. Якщо об'єктивно дивитись на ринок електронної комерції в Україні, то зрозуміло, що у порівнянні з країнами-лідерами в електронній логістиці нам потрібен гарно спроектований розвиток у цій сфері.

Компаніям та підприємствам, що хочуть стати лідерами у цій галузі, необхідно реалізувати процес товарів у вигляді таких сходинок:

- 1) аналіз ринку продукції та попит на товар;
- 2) підписання договорів з постачальником;
- 3) обладнання складу та закупівля необхідних обсягів продукції;
- 4) створення інтернет-платформи для торгівлі;
- 5) презентувати каталог товарів на інтернет-платформі;
- 6) обробка замовлень;
- 7) упакування, транспортування (доставка) продукції;
- 8) після продажний сервіс.

Після аналізу обраної галузі в електронній комерції необхідно розробити стратегію електронного бізнесу, що вимагає злиття існуючих підходів до бізнесу, маркетингу, управління ланцюгом поставок та розробки стратегії інформаційних систем.

На додаток до традиційних стратегічних підходів, спеціалісти закликають компанії застосовувати інноваційні методи для досягнення конкурентних переваг.

Приблизно на початку нового тисячоліття багато статей, закликали генеральних директорів «впроваджувати інновації або померти». Для багатьох існуючих компаній це не було ні бажаним, ні необхідним, і вони зробили більш поступовий підхід до практики електронного бізнесу. Ті компанії, яким вдалося успішно перейти до електронного бізнесу, такі як Cisco, Dell, General Motors, HSBC та IBM, а в Європі – easyJet і British Telecom, зробили це, застосовуючи традиційні підходи стратегії.

У той же час стартапи, такі як eBay, Lastminute.com і Zora.com, досягли успіху завдяки інноваційним бізнес-моделям. Але ці компанії також досягли успіху завдяки застосуванню усталених принципів бізнес-стратегії, планування та управління ризиками. Взагалі, стратегія визначає майбутній напрямок і дії організації або частини організації.

Корпоративну стратегію можна визначити як сфера діяльності організації в довгостроковій перспективі: яка досягає переваги для організації через її конфігурацію ресурсів у мінливому середовищі для задоволення потреб ринків та очікувань зацікавлених сторін.

А стратегія електронного бізнесу полягає в визначенні підходу, за допомогою якого застосування внутрішніх та зовнішніх електронних комунікацій може підтримувати та впливати на корпоративну стратегію. Стратегії електронного бізнесу мають багато спільного з корпоративними, бізнесовими та маркетинговими стратегіями.



Рис. 1. Схема рівнів стратегій організації [авторська розробка]

Організації мають різні рівні стратегії, особливо для великих або глобальних організацій. Вони узагальнені на рисунку 1.

Вони визначають корпоративну стратегію, яка стосується загальної мети та сфери діяльності організації, стратегію бізнес-підрозділу, яка визначає, як успішно конкурувати на певному ринку, та операційні стратегії, які пов'язані з досягненням корпоративних стратегій та стратегій бізнес-підрозділів. Крім того, є те, що можна описати як функціональні стратегії, які описують, як корпоративні стратегії та стратегії бізнес-одиниці будуть реалізовані в різних функціональних областях або бізнес-процесах. Функціональні або процесні стратегії відносяться до стратегій маркетингу, управління ланцюгом поставок, людських ресурсів, фінансів та інформаційних систем.

Де підходить стратегія електронного бізнесу? На рисунку 1 не показано, на якому рівні має бути визначена стратегія електронного бізнесу, оскільки для різних організацій це має бути обговорено та узгоджене.

Можемо помітити, що існує тенденція до того, щоб стратегія електронного бізнесу була включена в функціональні стратегії, наприклад, у план маркетингу чи план логістики, або як частина стратегії інформаційних систем (ІС). Небезпека такого підходу полягає в тому, що стратегія електронного бізнесу може не бути визнана на вищому рівні в рамках організаційного планування.

Відмінною рисою організацій, які є лідерами електронного бізнесу, таких як Cisco, Dell, HSBC, easyJet і General Electric, є те, що електронний бізнес є елементом розробки корпоративної стратегії.

Перш ніж розробляти будь-який тип стратегії, управлінська команда повинна узгодити процес, яким вони будуть керуватися для створення та подальшої реалізації стратегії.

Модель процесу стратегії: забезпечує структуру, яка дає логічну послідовність, якої слід дотримуватися, щоб забезпечити включення всіх ключових заходів щодо розробки стратегії електронного бізнесу. Це також гарантує, що стратегія електронного бізнесу може розвиватися як частина процесу постійного вдосконалення.

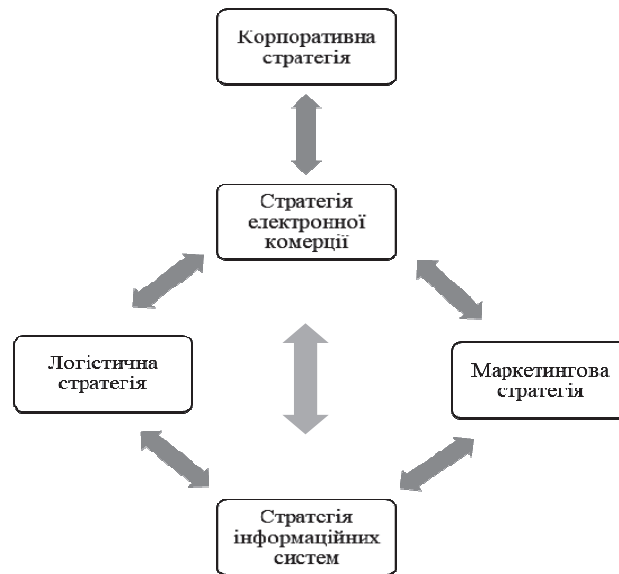


Рис. 2. Місце стратегії електронної комерції в стратегічному управлінні підприємством [авторська розробка]

Рис. 2 показує, як стратегія електронного бізнесу має співвідноситися з корпоративними та функціональними стратегіями.

Що відбувається, коли немає стратегії електронного бізнесу?

Упущені можливості для додаткових продажів на стороні продавця та ефективнішої закупівлі на стороні покупця. Конкуренти, що відстають у наданні онлайн-послуг –не зможуть наздогнати теперішні онлайн-тенденції, наприклад, Tesco, Dell. Поганий досвід роботи з клієнтами через погано інтегровані канали.

Важливою частиною будь-якої стратегії електронного бізнесу є розгляд того, як стратегія інформаційних систем підтримує зміни. Важливість використання інформаційних систем для управління інформацією для успіху електронного бізнесу підкреслюється Willcocks and Plant, які в дослідженні 58 великих корпорацій у США, Європі та Австралійській Азії виявили, що провідні компанії вміли розрізняти внески інформації та технологій, і розглядали їх окремо. Вони підкреслюють, що конкурентна перевага виникає не від технологій, а від того, як інформація збирається, зберігається, аналізується та застосовується. Встановленим аспектом розробки стратегії інформаційних систем є зосередженість стратегії ІС на впливі або узгодженні бізнесу.

Отже, можна визначити основні складові конкурентної стратегії:

- Початок діяльності на поточній продуктивності на ринку
- Визначення досягнення наших цілей;
- Ефективне встановлення розподілу ресурсів для досягнення цілей;
- Вибір стратегічних варіантів для конкуренції на ринку;
- Забезпечення довгострокового плану розвитку організації;
- Визначання конкурентних переваг шляхом розробки відповідного позиціонування, що визначає ціннісні пропозиції, які надаються сегментам клієнтів;

Можна зробити висновок, для якісної торгівлі через інтернет, українським компаніям необхідно зрозуміти місце електронної комерції на підприємстві, визначити довгострокові цілі стратегії, аналізувати ринок електронної комерції, здійснювати збір маркетингової інформації клієнта для обробки в подальшому, координувати шлях потенційного споживача в Інтернеті, організовувати зручне транспортування товарів до клієнта (налагодження логістика).

Список використаних джерел

1. Шалева О. І. Електронна комерція : навч. посіб. / О. І. Шалева. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
2. Маловичко С.В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України / С.В. Маловичко // Проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С. 71–77.
3. Электронная коммерция (E-Commerce): тренды и прогноз развития в Украине на 2017-2018 гг. / WebMashina [Електронний ресурс]. URL: <https://www.web-mashina.com/web-blog/ecommerce-prognoz-elektronnoikomercii-ukrainy-2017-2018>.
4. E-commerce 2021 [Електронний ресурс]. URL: <https://vc.ru/trade/200161-ecommerce-2021-21-pokazatel-harakterizuyushchiy-otrasl>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БЯ С. І.

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

**ТОДОРЕСКО О., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»**

В статті детально проаналізовано необхідність впровадження ефективної системи управління на підприємстві під час виникнення кризових ситуацій. Проведено оцінку ризиків, які виникають під час кризових ситуацій на підприємстві. Досліджено систему управління підприємством та виокремлено конкретні заходи, що висувуються перед підприємством, які потрібно виконати. Виявлено, що для забезпечення ефективного механізму управління діяльності підприємства доцільно розробити універсальну концепцію, яка надасть можливість оптимізувати процес прийняття раціонального управлінського рішення.

The article analyzes in detail the need to implement an effective management system in the enterprise during crises. An assessment of the risks that arise during crisis situations at the enterprise. The system of enterprise management is studied and the specific measures put forward to the enterprise that need to be performed are singled out. It is revealed that in order to ensure an effective mechanism for managing the activities of the enterprise, it is advisable to develop a universal concept that will optimize the process of making rational management decisions.

Актуальність теми проявляється в тому, що в умовах конкурентного середовища максимізація прибутку при оптимальних затратах ресурсів і капіталу, яка є основною метою підприємницької діяльності, вимагає співставлення величини авансованих у таку діяльність коштів із величиною її фінансового результату. Водночас при здійсненні будь-якого виду господарської діяльності існує об'єктивна небезпека попередньо невизначених втрат. Успіх підприємницької діяльності залежить від готовності підприємства вчасно та точно визначити вплив кризових ситуацій, які можуть виникнути, а також влучно визначити методи їх

оцінювання та нейтралізації. Всі кризові ситуації мають об'єктивні засади через невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища стосовно підприємства. Тому потрібно дослідити та впровадити ефективну систему управління для виявлення потенційних кризових ситуацій, їх оцінки та уникнення або зниження їх рівня мінімізації при усіх можливих сценаріях.

Мета статті полягає в розкритті необхідності впровадження ефективної системи управління у підприємстві під час виникнення кризових ситуацій.

Об'єктом дослідження є механізм управління підприємством в кризовій ситуації.

Предметом дослідження є науково-теоретичні основи управління підприємством в кризовій ситуації.

Викладення матеріалу дослідження. Розкриттям теми управління підприємством в кризових ситуаціях займаються відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Бабенко В. Г., Бланк І. А., Вітлінський В. В. Єпіфанова І. Ю., Камінський А. Б., Шелудько В. М. та інші. Вирішення проблем виникнення кризових ситуацій на підприємстві стає можливим завдяки напрацюванням вчених у базових аспектах менеджменту, економіки, фінансового аналізу, фондового ринку, банківської справи.

Діяльність підприємства завжди супроводжується численними ризиками, при чому в період роботи можуть виникати різні кризові ситуації, які приносять збиток підприємству або призводить до банкрутства. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває проблема визначення всіх можливих кризових ситуацій та оцінка ризику на підприємстві. У цій ситуації успіх підприємницької діяльності залежить від готовності самого підприємства вчасно та точно визначити вид фінансового ризику, влучно визначити метод для їх оцінювання та нейтралізації.

Ризики, які виникають під час кризових ситуацій на підприємстві супроводжуються невизначеністю зовнішнього середовища, яке містить об'єктивні економічні, соціальні і політичні умови, у рамках яких підприємство проводить свою діяльність. Невизначеність зовнішнього середовища обумовлена тим, що залежить від множини змінних, поведінку яких не завжди можна точно передбачити (пропозиції на товари, кошти, фактори виробництва, багатоваріантність сфер використання капіталів, різноманітність критеріїв переваги інвестування коштів, обмеженість інформації тощо). За джерелами виникнення кризових ситуацій на підприємстві можна виділити внутрішні та зовнішні ризики. Внутрішні ризики – це ризики, які виникають у процесі господарської діяльності і які впливають на основні фінансові показники діяльності підприємства. До таких ризиків відносять портфельні, кредитні, процентні, дивідендні, ліквідності, стійкості, прибутковості, оборотні, структурні, емісійні, невикористаних можливостей. Всі ризики, які можуть виникнути внаслідок кризових ситуацій на підприємстві можна згрупувати наступним чином (рис. 1).

Враховуючи сучасні тенденції відзначимо, що більшість підприємств мають проблеми, пов'язані із критичним впливом кризових ситуацій, які можуть виникати під час діяльності підприємства на ефективність роботи, можливості розширення та удосконалення діяльності. Практична діяльність підприємств підтверджує той факт, що існують певні причини, які пов'язані із появою істотних ризиків під час роботи суб'єктів господарювання, які перш за все пов'язані тим фактом, що менеджери підприємств не мають можливості обчислити результат та врахувати прямий вплив на нього різних чинників. Зазначимо, що й ці фактори впливу зокрема можуть змінюватися під час проведення діяльності з метою досягнення різних завдань виробничого характеру. Оскільки у більшості підприємств бракує досвіду для здійснення ефективного управління суб'єкта господарювання, це може призводити до появи помилок при затвердженні рішень та знижувати загальну ефективність його роботи. Проблеми, які виникають під час управління підприємством в кризовій ситуації привертають увагу не лише вітчизняних підприємств, а й іноземних, які під час проведення своєї діяльності можуть стикатися з різними ризиками фінансового характеру, які впливають внаслідок ринкових коливань курсів акцій, сировини та валют, а також зі зростанням загального ступеня відкритості економіки та значним впливом конкуренції на міжнародному ринку.

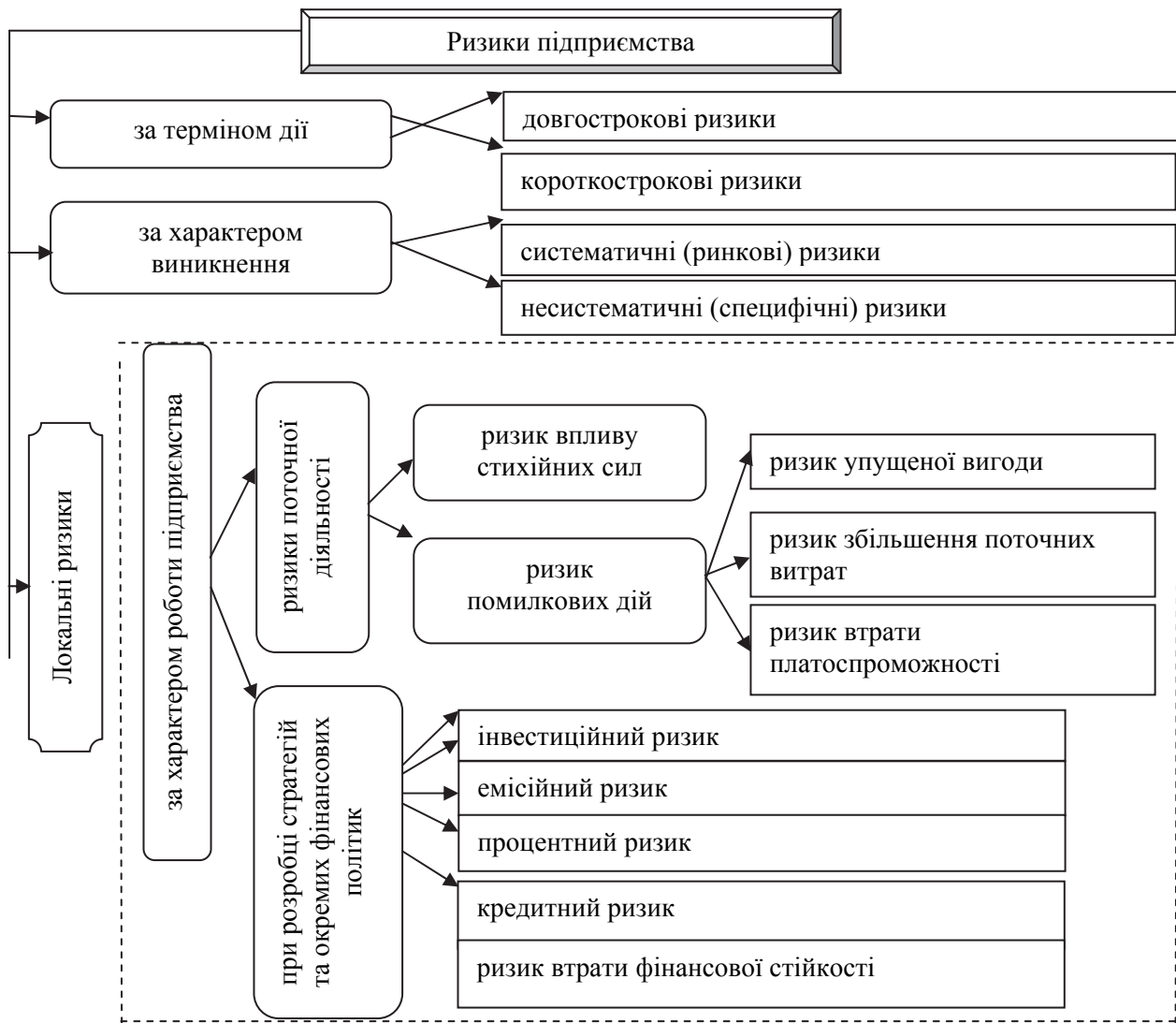


Рис. 1. Класифікація ризиків підприємства, які можуть виникнути під час кризових ситуацій

Джерело [2].

У дослідженнях вітчизняних науковців розкриваються різні аспекти ризиків, що можуть виникати внаслідок кризових ситуацій, проведення їх аналізу, ідентифікації та в подальшому управління. Поряд із цим існує проблема виникнення ризиків зі сторони вчених, дослідження яких не розкривають всі проблеми, що можуть виникати під час кризових ситуацій на підприємстві. Також є певні недоліки в фундаментальних теоретичних досліджень в загальній теорії механізму управління суб'єктом господарювання в кризовій ситуації та його подальшій адаптації за умов вітчизняної економіки. Результатом цього є неможливість сформулювати цілісної теорії, яка розкриватиме особливості механізму проведення управління підприємством в кризовій ситуації. Більше того залишаються не розкритими його сторони та загальна система використання для вирішення проблем, які пов'язані із реальним управлінням на підприємстві [3, с. 3445–3447].

Тому, впровадження більш ефективної політики функціонування механізму загального управління кризовими ситуаціями вимагає більше наукових досліджень та практичних розробок. На сьогоднішній день актуальною являється формування теоретичних пропозицій та практичних рекомендацій відносно поліпшення системи управління для вітчизняних підприємств у всіх галузях економіки в кризових ситуаціях, практичне застосування яких надасть можливість підвищити загальну ефективність роботи підприємств.

Оцінка механізму управління підприємством в кризовій ситуації передбачає комплексну діагностику всіх ризиків за допомогою різних методів: емпіричного, статистичного, спостереження, документального обігу та ін. Він дає змогу визначити потенційний вплив кризової ситуації на об'єкт дослідження, а також теоретичну ймовірність того, що небезпека реалізується. Оцінювання передбачає збір та обробку даних за аспектами кризової ситуації, кількісний та якісний аналізи ризику, який виникає при цьому.

На першому етапі аналізу системи управління підприємством в кризовій ситуації здійснюються такі заходи:

1. Ідентифікація всіх можливих ризиків (кваліфікація, діагностика) виникнення кризових ситуацій – систематичне виявлення джерел виникнення кризових ситуацій, визначення факторів можливого виникнення ризику внаслідок їх настання, їх класифікація та попереднє оцінювання значущості кожного з цих факторів. Ідентифікація передбачає деталізацію походження і класифікацію кризових ситуацій на підприємстві, властивих діяльності суб'єкта ризик-менеджменту.

2. Кількісна оцінка впливу кризових ситуацій на роботу підприємства – виявляє кількісне визначення окремих ризиків виникнення таких ситуацій та ризиків у цілому. На цьому етапі встановлюються кількісні значення ймовірності виникнення кризових подій та їх наслідків, здійснюється кількісне оцінювання ступеня ризику, які вони несуть.

3. Визначення на основі загальної оцінки впливу кризової ситуації на послідовності подальших дій.

Контроль над кризовими ситуаціями, які можуть виникати під час діяльності підприємства передбачає здійснення заходів, що передбачають повне або часткове усунення всіх ризиків, які при цьому проявляються. До таких заходів належать: уникнення кризової ситуації (фактичне ухилення від ризикованої діяльності); зменшення (мінімізація) кризової ситуації за рахунок превентивної діяльності на підприємстві; обмеження (локалізація) кризової ситуації шляхом застосування адміністративних засобів та розсіювання (поділ) кризової ситуації (операції з диверсифікації портфеля активів).

Узагальнивши наведені етапи впровадження механізму уникнення підприємством кризових ситуацій на підприємстві виокремимо відповідні заходи, які лежать в основі політики загальної системи управління (рис. 2).

Фінансування таких заходів може здійснюватися двома способами: самофінансування підприємством та передача таких ризиків іншому суб'єктові господарювання на платній основі згідно з попередньою взаємною домовленістю (страхування) [4, с. 87–88].

Для забезпечення якості виявлення та ідентифікації впливу кризових ситуацій на систему управління підприємством, отримання більш достовірних результатів їх кількісної оцінки рекомендується не зосереджуватися на використанні єдиної системи підтримки управлінських фінансових рішень в умовах невизначеності, а використовувати кілька таких систем. Загалом в науковій літературі описуються, як правило, три основні концепції управління підприємством в кризових ситуаціях, що використовуються безпосередньо, або ж на основі яких розробляються часткові моделі. До таких концепцій належать: оцінка максимально можливого рівня негативного відхилення, найбільш імовірного рівня негативного відхилення та відхилення, приведеного на ризик (рентабельність капіталу підприємства, скоригована на ризик, рентабельність активів підприємства, скоригована на ризик, капітал, скоригований на ризик). На ступінь впливу ризикових ситуацій можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто через створення своєрідного механізму управління підприємством в таких випадках. Тому для забезпечення ефективного управління діяльності підприємства доцільно розробити універсальну концепцію, яка надасть можливість оптимізувати процес прийняття раціонального управлінського рішення. Така концепція буде базою, що дасть змогу розробити на її основі для кожного підприємства власну унікальну модель управління підприємством під час кризових ситуацій [5, с. 169–171].

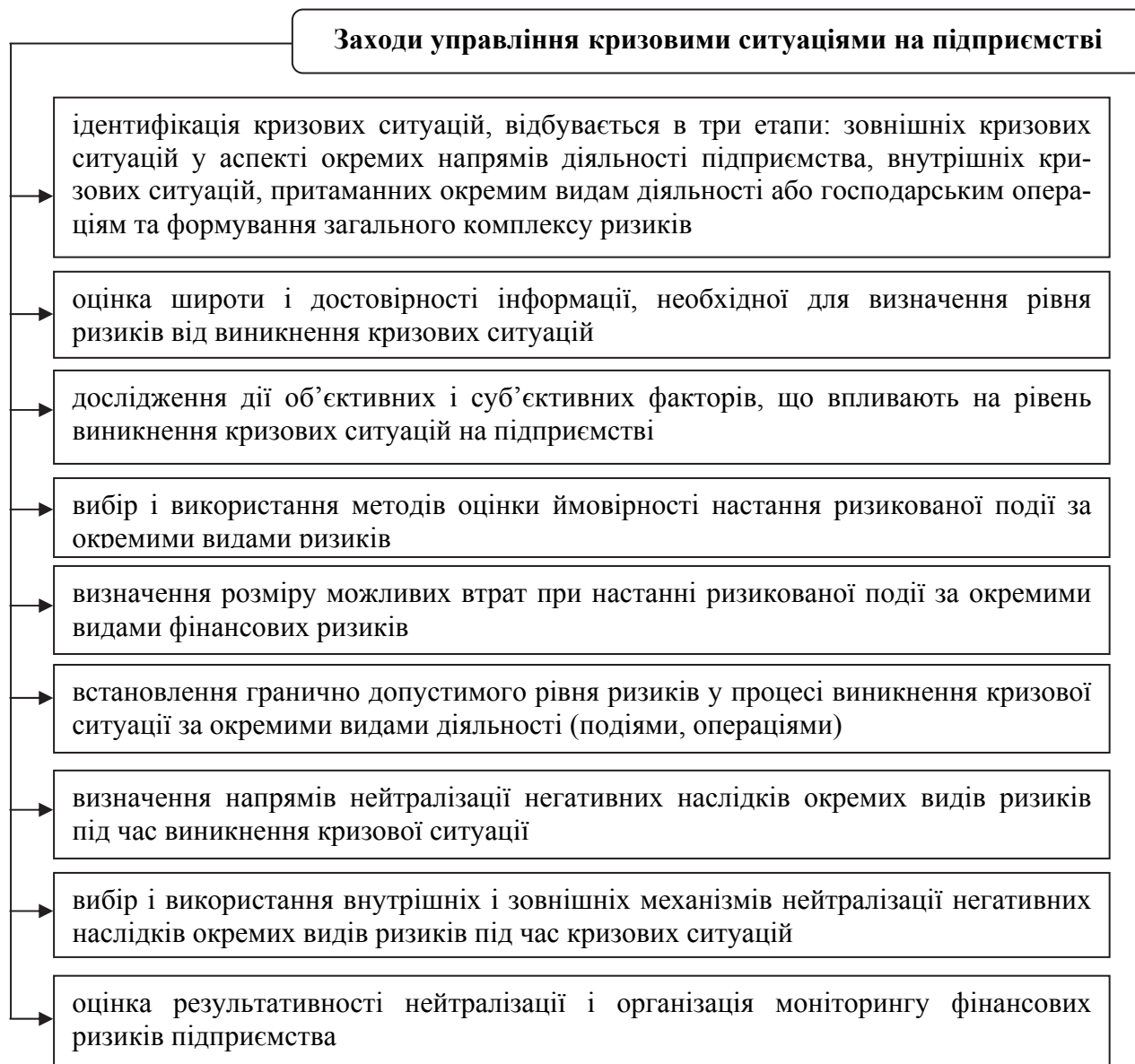


Рис. 2. Завдання системи управління кризовими ситуаціями, які виникають на підприємстві

Джерело: [4].

При цьому ключовими завданнями системи управління підприємства полягає в формалізації об'єкта управління для нього:

- розробка «реєстру кризових ситуацій», в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку);
- оцінка «лінії толерантності» або схильності до виникнення кризових ситуацій на підприємстві (допустимий для підприємства рівень фінансового ризику);
- формування системи пріоритетів реагування на ту чи іншу кризову ситуацію;
- розробка механізмів управління кризовими ситуаціями на підприємстві (планування та фінансування заходів з управління кризовими ситуаціями, оцінка ефективності такої системи управління, моніторинг динаміки зміни ризиків, які виникають під час кризових ситуаціях, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.).

Висновки. Отже, управління кризовими ситуаціями на підприємстві є системою цілеспрямованого впливу на всі види такого впливу на діяльність підприємства, які в своїй

сукупності дозволяють уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки суб'єктивно-об'єктивного характеру господарського середовища. Враховуючи, що ефективність механізму управління кризовими ситуаціями на підприємстві залежить від цих складових, необхідно застосовувати специфічні підходи у процесі їх функціонування.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*, 2016. № 2. С. 265–269.
2. Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2018. № 22. С. 412–418
3. Капустник С. К. Стратегічні, тактичні і операційні рішення підприємства: відмінності та взаємозв'язок. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»*, ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків: НТМТ, 2016. С. 3445-3450.
4. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. / Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І., Сороківська М. В. Львів. Растр-7, 2016. 318 с.
5. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БАЯ С. І.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТОМНЮК Д., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Торговельний менеджмент»

У статті розкрито можливості застосування інновацій на підприємствах торгівлі. Також у статті встановлено, що підприємства оптової та роздрібної торгівлі впроваджують інновації за схожими стандартами. Визначено, що розмежувальна лінія між оптовою та роздрібною торгівлею поступово зникає. У статті сформовано новий підхід до концепцій каналів збуту, розширено традиційну типологію каналів збуту.

The article reveals the possibilities of applying innovations in trade enterprises. The article also states that wholesale and retail companies implement innovations according to similar standards. It is determined that the dividing line between wholesale and retail trade is gradually disappearing. The article forms a new approach to the concepts of sales channels, expands the traditional typology of sales channels.

Постановка проблеми. У сучасному глобальному світі приватний і державний сектори трансформувалися в усіх вимірах. Через зміни на ринку змінився і розвиток та функціонування компаній та економік. Внаслідок появи різноманітних вимог, нових моделей управління та ведення операційної діяльності з'явилися нові професії, видозмінюється філософія ведення бізнесу, впроваджуються різного роду інновації. Креативна творчість та інновації стають основним капіталом компаній, у т.ч. у сфері торгівлі. Саме тому проблематика забезпечення ефективного і результативного управління підприємствами торгівлі на засадах інноваційного менеджменту є нині, як ніколи раніше, дуже актуальною.

Проблемні аспекти інноваційного менеджменту та розвитку практики інноваційних змін на рівні підприємства досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці. Серед них варто виділити таких, як: Б. Карлоф, Д. Дірелі, Е. Роджерс, С. Ілляшенко, Г. П'ятницька, І. Федулова, О. Григоренко та багато інших [1–7]. Однак, динаміка появи нових інновацій на ринку, у т.ч. у сегменті торговельних послуг, свідчать про необхідність забезпечення перманентності досліджень проблематики управління підприємствами торгівлі на засадах інноваційного менеджменту.

Метою нашого дослідження є чітке визначення особливостей процесу управління підприємством торгівлі на засадах інноваційного менеджменту.

Основні результати дослідження. Інноваційний менеджмент дозволяє будь-якому підприємству торгівлі гнучко та оперативно реагувати на нові вимоги та потреби споживачів щодо торговельних послуг. Управління підприємством на засадах інноваційного менеджменту передбачає впровадження різного роду інновацій. У свою чергу, інновація – це економічний або технічний термін, який Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) пропонує визначати, як «...успішне комерційне застосування нових методів, впровадження на ринок нових та вдосконалених уже існуючих бізнес-рішень» [8]. Фактично управління інноваціями – це управлінська діяльність, за допомогою якої організації здійснюють інновацію в рамках контрольованого процесу нерегулярних і складних структур з метою адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Інновації та реалізація принципів інноваційного менеджменту на підприємстві є одним з дієвих способів створення конкурентних переваг, який згадував М. Портер. Шлях створення нових ринкових можливостей і виробництва нових товарів і послуг полягає у створенні та впровадженні інновацій. Однак, для досягнення цієї мети процесом, що починається від появи інновацій як ідеї до комерціалізації та маркетингу, необхідно керувати правильно та ефективно. Стратегії інноваційного розвитку мають реалізовуватися за планом і оновлюватися відповідно до мінливих обставин, в яких діє підприємство.

Процес інноваційного менеджменту передбачає розробку та / або впровадження нових технологій. У науковій літературі технологію пропонують оцінювати як інновацію, оскільки будь-яке нововведення має починатися з ідеї і закінчуватися конкретними результатами, яких досягають за допомогою технологій [9]. Технологія – це сукупність знань, що охоплюють право власності та наукові знання, а також результати досліджень. Технологія може бути матеріалізованою і нематеріалізованою. Нематеріалізована технологія передбачає конструктивні рішення, методи. Матеріалізована технологія охоплює машини, обладнання тощо [10].

Інноваційний менеджмент відноситься до створення нового продукту, нового процесу, нового організаційного або маркетингового методу, виходячи інноваційних ідей менеджерів певного підприємства. Інноваційний менеджмент – це багатовимірна концепція, яка включає знання, технології, людей, бачення, лідерство та організаційну структуру. Компанії повинні бути відкритими для інноваційних ідей і повинні створити для цього в системі управління відповідний механізм дій.

Враховуючи швидкий технологічний прогрес у сучасних економіках, панує думка, що сильний суб'єкт господарювання, який застосовує стару технологію, часто програє суб'єкту економіки, який застосовує більш прогресивну технологію, оскільки, застосовуючи нову технологію, можна досягти відносно вищої продуктивності й ефективності роботи.

Нові технології розробляються і застосовуються в різних сферах діяльності. Завдяки застосуванню технологій старі методи виробництва, торгівлі та постачання змінюються на технологічно нові й значно вдосконалені методи, створені з використанням нових знань. Ці методи сприяють виробництву нових або технологічно вдосконалених товарів, які не можуть бути виготовлені, реалізовані та доставлені за допомогою традиційних методів, або сприяють підвищенню ефективності виробництва, торгівлі чи постачання.

Загально відомо, що одні нововведення впроваджуються і «засвоюються» швидше, інші – повільніше. Аналізуючи ці процеси на підприємствах, можна виділити кілька їх типів (рис. 1), а саме:

- підприємства – суперінноватори. Вони є одними з перших, які впроваджують інновації та можуть поділитися спільним досвідом з іншими підприємствами;
- підприємства – інноватори. Вони стикаються з особливо високими витратами на впровадження технологій;
- підприємства ранньої більшості. Перші мажоритарні підприємства більше уваги приділяють аналізу переваг і можливостей, які пропонують інновації;
- пізні мажоритарні підприємства. До цієї групи входять малі підприємства, які пізно впроваджують інновації;
- консервативні підприємства. Ці підприємства впроваджують новітні інновації останніми.



Рис. 1. Крива визнання інновацій за моделлю Роджерса

Джерело: [7].

Зауважимо, що для того, щоб інновації були визнані пізньою більшістю, технології необхідно іноді модифікувати, щоб значно полегшити їх застосування.

Серед торгових компаній інновації найактивніше застосовують оптові, а найбільш пасивно – роздрібні (відповідно до результатів нашого дослідження та досліджень інших науковців і аналітиків). Оптові компанії застосовують інновації для досягнення таких цілей: 17% – збільшення потужностей компанії, 12% – зниження операційних витрат на одиницю продажу, 15% – підвищення гнучкості поставок з боку компанії [11].

На основі бази даних Planet Retail [12], що охоплює 2910 компаній роздрібною торгівлі (у 140 країнах світу), проведемо оцінку того, як підприємства застосовують технології електронної комерції. Зведені результати показали, що 12,9% компаній роздрібною торгівлі (377 з 2910 компаній у вибірці, що досліджувалась) використовують технології електронної комерції. Оцінюючи застосування електронної комерції як інновації (на основі кривої розпізнавання, представленої на рис. 1), робимо висновок, що технології електронної комерції застосовуються підприємствами-новаторами (зазначені технології застосовуються менше, ніж на 16% досліджених підприємств).

Аналізуючи інформацію про застосування технологій електронної комерції, зібрану в базі даних Beste European Practice (БЕЕР) [13], видно, що як оптові, так і роздрібні компанії продають товари підприємствам (бізнесу) і кінцевим споживачам. Роздрібні та оптові компанії також застосовують технології на основі автоматизації та робототехніки (скорочено АВТ і RBT). 49% продажів АВТ складається з АВТ, призначених для транспортування; 40% – АВТ, призначений для складування; 11% – АВТ для інкасації замовлень [14]. АВТ впроваджено Coca-Cola Bottling Co Ltd (Японія), Rynkeby Foods A/S (Данія), Walkers Snack Foods (Великобританія), Mamu tSports Group (Швейцарія), DM (Німеччина), Woolworths (Австралія) та Альберт Хейн (Голландія) [15].

Серед RBT найбільш популярними є технології, призначені для пакування, формування вантажної одиниці, або технології виконання операцій збору замовлень [16], що не

прямо стосуються торгівлі, але опосередковано пов'язані з нею. Водночас наголосимо, що RBT встановили такі роздрібні компанії [17]:

- швейцарська роздрібна компанія COOP (в пакувальному центрі, що обслуговує магазини та підприємства ресторанного господарства);
- роздрібна компанія ІКЕА. Компанія використовує RBT для виготовлення пластикових деталей;
- роздрібна компанія ІСА, що застосовує RBT для пакування. Цей РБТ призначений для пакування м'ясних продуктів та їх розміщення в пластикових ящиках. Компанія постачає цю продукцію в магазини, ресторани та інші підприємства ресторанного господарства.

Інновації як продуктові, так і процесові сприяють збільшенню обсягів продажів підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Так, наприклад, на основі даних Департаменту статистики Литви [18] було зроблено висновок про відповідне зростання на литовських підприємствах оптової торгівлі. Зауважимо, що у цій країні 65 % доходу оптових підприємств складають продажі іншим оптовим компаніям або професійним споживачам, а 30 % – продажі роздрібним компаніям. Водночас у ході дослідження виявлено, що застосування інновацій викликає такі зміни:

- інвестиції в технології електронної комерції змушують оптові компанії пристосовувати інтернет-торгівлю до кінцевих споживачів, тобто крім основної діяльності вони також займаються роздрібною торгівлею (наприклад, таку діяльність у Литві проводять Sanitex, Acme, GNT Lietuva, Ratanas) ;
- впровадження РБТ спонукає роздрібні підприємства самостійно виготовляти частину товарів. Компанії роздрібною торгівлі створюють виробничо-пакувальні одиниці, а крім основної діяльності займаються виробництвом та оптовою торгівлею;
- бізнес-зміни, пов'язані з інвестуванням роздрібних компаній в електронну комерцію, АВТ і RBT спонукають роздрібні компанії також займатися оптовою торгівлею, тобто застосовувати торгівлю до професійних користувачів (офісів, підприємств ресторанного господарства).

Очевидно, що межа між оптовою та роздрібною торгівлею поступово зникає: оптові компанії займаються роздрібною торгівлею та продають свої товари кінцевим споживачам; Компанії роздрібною торгівлі займаються оптовою торгівлею – самі пакують товари та продають іншим компаніям. На основі цих змін пропонується доповнити та розвинути далі концепції традиційних каналів збуту (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння та доповнення концепцій каналів розподілу

Тип каналу / Учасники каналу	Традиційна концепція розширеного каналу	Традиційна концепція обмеженого каналу	Пропоноване доповнення обмеженого каналу	Традиційна концепція прямого каналу	Пропоноване доповнення до прямого каналу
Виробник	X	X	X	X	
Оптова компанія професійний споживач	X		X		X
Роздрібна компанія	X	X			X
Кінцевий споживач	X	X	X	X	X

Джерело: [19] та власні дослідження автора.

До цих пір поняття каналів збуту поділяються на такі групи [19; 20 та ін.]:

- розширений канал збуту, коли виробник доручає свої товари оптовій компанії для постачання роздрібному торговцю, який продає їх кінцевому споживачеві;

- обмежений канал збуту – друга альтернатива для виробника; у цьому каналі збуту виключається гуртове підприємство;
- прямий канал розподілу – третя альтернатива для виробника; тут ліквідуються оптово-роздрібні торговельні підприємства. Виробники шукають покупців через телебачення, друковані ЗМІ чи електронну пошту.

Враховуючи зміни, що відбуваються у розвитку підприємств торгівлі останнім часом, розглянуті вище концепції пропонується покращити наступним чином:

- концепція обмеженого каналу збуту повинна охоплювати виключення будь-якого одного оптового або роздрібного продавця і може бути сформульована так: виробник довіряє свій товар торговельній компанії, яка продає ці товари кінцевому споживачеві;
- концепція прямого каналу повинна бути адаптована до торгової компанії, яка займається виробництвом (як додаткова діяльність компанії). Тому концепція прямого каналу розподілу повинна також охоплювати прямі продажі кінцевому споживачу.

Сьогодні за допомогою Інтернету кінцевий споживач має можливість легше вибрати покупця та здійснити транзакцію безпосередньо з виробником. Дослідження Cargemini [21] показує, що 79% споживачів у Китаї та 65% в інших країнах купували б автомобіль безпосередньо у виробника. Очевидно, що виробники та споживачі схильні здійснювати операції без посередників, які не створюють додаткової вартості.

Висновок. Встановлено, що інноваційний менеджмент у торгівлі дозволяє підприємствам гнучко та оперативно реагувати на нові вимоги та потреби споживачів щодо торговельних послуг. У цілому застосування інновацій сприяє динамічному розвитку торгових компаній.

Нині у торгівлі простежуються такі тенденції:

- створено підпростори в роздрібних та оптових торгових компаніях, які функціонують за подібними стандартами застосування інновацій;
- серед торгових компаній ЄС та України найбільш інноваційно орієнтованими в управлінні є сьогодні оптові компанії.

Виявлено, що застосування інновацій викликає такі тенденції: відбувається збільшення інвестицій в технології електронної комерції і це у т.ч. змушує оптові компанії налаштувати інтернет-торгівлю під кінцевих споживачів; відбувається активне впровадження RBT, що спонукає роздрібні підприємства самостійно виготовляти частину товарів; бізнес-зміни, пов'язані з інвестиціями роздрібних компаній в електронну комерцію, АВТ і RBT, спонукають роздрібні компанії займатися оптовою торгівлею.

На основі вищезазначених змін можна зробити висновок, що застосування інновацій зменшує розмежувальну лінію між оптовою та роздрібною торгівлею. Необхідно стежити за технологічними розробками та інноваційними змінами, щоб використовувати їх, отримуючи максимальну користь. Все це, а також різноманітність інновацій у торгівлі формують особливості управління підприємствами торгівлі на засадах інноваційного менеджменту.

Вважаємо, що у подальшому результати дослідження можуть бути використані у процесі розробки стратегії інноваційного розвитку будь-якого підприємства торгівлі.

Список використаних джерел

1. Дерелі Д.Д. *Управління інноваціями в умовах глобальної конкуренції та конкурентних переваг*. Всесвітня конференція з технологій, інновацій та підприємництва. 2015. С. 1365–1370.
2. Ілляшенко С.М. та ін. *Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія*; заг. ред. С.М. Ілляшенко. – Суми: Друкарський дім «Папірус», 2013. – 616 с.
3. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2018. № 1(96). С. 22–36.
4. Федулова І.В., Васютинська Ю.О. Інноваційна активність підприємств молочної галузі України. *Товари і ринки*, 2021. № 3. С. 4–25.

5. Галетій Є.О., П'ятницька Г.Т. Стратегічний аналіз як невід'ємна складова управління інноваційноорієнтованими підприємствами. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 1 грудня 2021 р. НАНУ, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України», Київ. – 2021. – С. 27–31.
6. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Найдюк В.С. Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз. *Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць*, 2017. Вип. 21. С. 119–128.
7. Rogers E.M. *Diffusion of Innovations*, 5th Ed. Free Press, 2003. 576 p.
8. Yegorov, Igor & Ryzhkova, Yuliya & Gryga, Vitalii & Chernenko, Svitlana & Khaustov, Vladimir & Tkachova, Oksana & Тетяна, Юхновська & Тетяна, Груздова & Олена, Бойко. Індикатори науки та інновацій: Міжнародні стандарти та практика їх використання в Україні. 2016. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/339508437_INDİKATORI_NAUKI_TA_INNOVACIJ_MIZNARODNI_STANDARTI_TA_PRAKTIKA_IH_VIKORISTANNA_V_UKRAINI.
9. Розвиток організаційної спроможності для інновацій у державному секторі. Конференція ОЕСР «Інновації державного сектору: від ідей до впливу». Париж, 12-13 листопада 2014 р.
10. Ецковіц Г. Знання як власність: Массачусетський технологічний інститут і дебати щодо академічної патентної політики. 1994. С. 383–421.
11. Інформаційний ресурс Євростат. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat>.
12. Planet Retail. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.planetretail.net.
13. ВЕЕР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.beepknowledgesystem.org>.
14. UNECE and IFR, World Robotics. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ifrstat.org.
15. КОМ International Inc., Централізований розподільний центр для тих, хто повільно рухається, знижує рівень запасів, дозволяє частішати поставки в магазин, Голландія, 1991 р.
16. Янг К., Туерслі І., Вайдя А. Статистика роботизованих установок Великобританії за 2004 рік, *Industrial Robot* 32, 2005. С. 444–448.
17. АВВ, А журнал від АВВ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.abb.com/robotics.
18. Департамент статистики Литви. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stat.gov.lt>.
19. Мін Х. Канали розподілу в Японії, проблеми та можливості для виходу на японський ринок. Міжнародний журнал фізичного розподілу та управління логістикою, 1996. С. 22–35.
20. Дас Ч., Тягі Р. Оптовик: система підтримки прийняття рішень для оптових закупівель і розподілу. Міжнародний журнал фізичного розподілу та управління логістикою, 1994. С. 4–12.
21. Офіційний сайт Cargemini. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cargemini.com/>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г. Т.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ШНИРУК Ю., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

У статті розглянуто сутність, цілі та завдання запровадження системи збалансованих показників (BSC). Визначено проблеми та напрямки впровадження формування BSC на підприємстві. Запропоновано етапи формування збалансованої системи показників. Розглянуто переваги та недоліки використання збалансованої системи показників на підприємстві.

The article considers the essence, goals and objectives of implementing a system of balanced scores (BSC). Problems and directions of BSC formation at the enterprise are determined. Stages of formation of a balanced system of indicators are offered. The advantages and disadvantages of using a balanced scorecard at a enterprise are considered.

Актуальність теми. У сучасних реаліях вижити і ефективно функціонувати в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, можуть тільки ті підприємства, які будуть застосовувати все більш ефективні та інноваційні методи стратегічного управління. Одним із таких методів управління є концепція збалансованої системи показників. Збалансована система показників забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів, що дозволяє проводити поглиблений моніторинг діяльності компанії в стратегічному розрізі, підвищувати ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності, які є цільовими для підприємства.

Метою статті є визначення методичних засад формування збалансованої системи показників на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування збалансованої системи показників на вітчизняному підприємстві.

Предметом дослідженням є теоретичні і методичні засади формування збалансованої системи показників на підприємстві.

Викладення матеріалу дослідження. Огляд наукової літератури показав, що існує значна кількість методик розробки збалансованої системи показників (ЗСП). Теоретичні та практичні аспекти формування ЗСП на підприємстві досліджували: Каплан М., Нортон Д., Браун М.Г., Рамперсад Х.К., Бріль М. С., Гайдучок Т., Лещук Г.В., Осадча Г. Г. та багато інших. Однак існують необхідність узагальнити і уточнити підходи до формування і використання ЗСП в діяльності підприємств.

Систему розробили в 90-х роках Роберт Каплан та Девід Нортон [6]. Насамперед – як інструмент стратегічного управління результативністю компанії та частково стандартизовану систему звітності [1]. Каплан Р. та Нортон Д. запропонували оцінювати не тільки фінансову складову під час аналізу ефективності діяльності підприємства. Вони запропонували доповнити фінансовий аналіз ще трьома точками зору на ефективність підприємства [15]. Зокрема, це:

- клієнтська (як клієнти бачать компанію);
- внутрішня (у чому компанія повинна процвітати);
- інновації та навчання (чи можливо продовжувати вдосконалюватися та створювати вартість).

Таке формулювання складових є оптимальним з позиції авторів, проте вони не стверджують, що воно є єдино вірним, варіації для конкретних випадків застосування системи допустимі [4].

До основних переваг використання ЗСП Р. Каплана і Д. Нортон відносять [3]:

- забезпечення всіх функцій управління на підприємстві (планування: встановлення цільових індикаторів; організація: управління бізнес-процесами, розробка заходів для досягнення

поставлених цілей; мотивація: винагорода співробітникам за досягнення мети контроль: можливість порівняння факту з планом, внесення коригувань; координації: розробка стратегічної карти);

- забезпечення взаємозв'язку стратегії з оперативними діями;
- стратегічне управління пов'язує кілька підсистем підприємства;
- встановлення цільових індикаторів оцінки виконання стратегії;
- розширення можливостей використання та аналізу фінансових та нефінансових показників, кількісних та якісних оцінок;
- створення системи мотивації співробітників;
- визначення вкладу кожного виконавця у досягнення стратегічної мети;
- забезпечення аналізу причинно-наслідкових зв'язків між бізнес-процесами на підприємстві;
- урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, ризик-менеджмент;
- забезпечення можливості використання програмних продуктів використання ЗСП як системи управлінського обліку на підприємстві.

ЗСП виступає передумовою для визначення ключових показників ефективності компанії. Ключовими показниками ефективності (КПІ) виступають головні критерії оцінки результатів роботи працівника або структурного підрозділу, які використовуються при побудові системи мотивації та розрахунку змінної частини заробітної плати. Концепція КПІ підтримує і забезпечує стратегічне планування, реалізацію та подальше коригування стратегії шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів підприємства. Збалансована системи показників дозволяє охопити всі показники фінансового та нефінансового характеру на підприємстві, вивести загальний висновок щодо них та наочно продемонструвати результат.

Система називається збалансованою, тому що, що складається з декількох частин, жодна частина не є пріоритетною над іншими, що дозволяє компанії, яка використовує її гармонійно розвиватися по всіх обраних напрямках, найчастіше це такі зони (перспективи) як: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, котрі раніше визначені на основі проведених емпіричних досліджень Робертом Капланом і Девідом Нортонном [6].

Цілі збалансованої системи показників наведені на рис.1. Виходячи з цілей, збалансована система вирішує певні завдання.

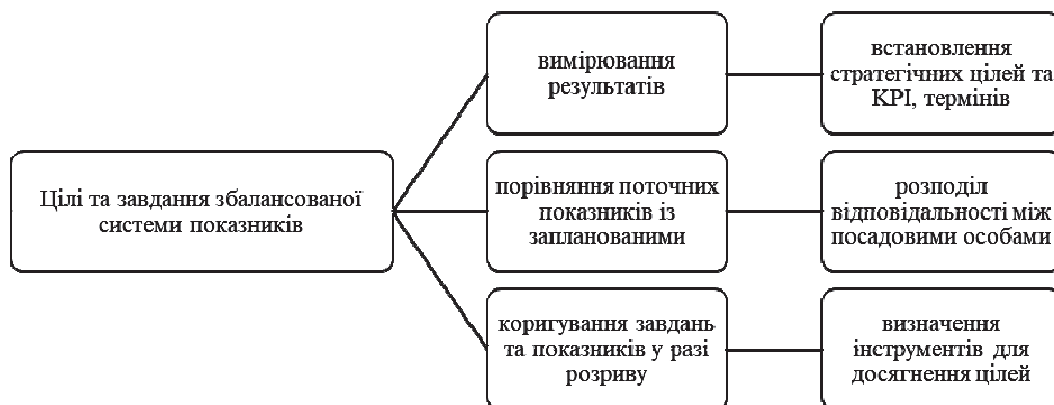


Рис. 1. Цілі та завдання збалансованої системи показників

Джерело: [6].

Орієнтація на системність та гармонізацію у стратегічному управлінні виступає найважливішим методологічним принципом, що дозволяє підвищити ефективність управління. Основна структурна ідея ЗСП полягає у тому, щоб збалансувати систему показників чотирьох груп у єдину комплексну систему забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Фінансова складова є традиційною частиною практично будь-якої моделі оцінки ефективності управління підприємством.

Клієнтська складова розглядає клієнтську базу з урахуванням сфери ринку, у якій здійснює діяльність підприємства.

Складова внутрішніх бізнес-процесів дозволяє оцінити внутрішні процеси організації бізнесу, від успішного функціонування яких залежить задоволеність клієнтів, а також досягнення фінансових завдань підприємства. Ця складова розглядає інноваційні процеси як невід'ємну частину функціонування підприємства. Для будь-якого підприємства незалежно від сфери діяльності здатність успішно керувати розвитком нових товарів та послуг, можливостями завоювання нових клієнтів може виявитися значно важливішими для досягнення успіху в довгостроковій перспективі, ніж ефективне управління існуючим на даний момент операційним процесом.

Складова навчання та розвитку персоналу виступає передумовою для всіх інших складових ЗСП, так як наявність у співробітників необхідних компетенцій і можливості їх розвитку у відповідності зі змінами зовнішнього середовища виступає необхідною умовою розвитку підприємства загалом.

Всі складові, що входять до ЗСП, формулюють фактори, які є найбільш значущими для розвитку справжніх та майбутніх бізнес-процесів, що забезпечують функціонування підприємства. Проте підприємство не досягне довгострокових цілей, користуючись лише технологіями сьогодення. Тому необхідно організовувати корпоративне навчання, яке призвело б до підвищення кваліфікації робітників та призвело б до кар'єрного зростання серед працівників.

Аналіз всіх складових ЗСП дозволяє виявити значний розрив у існуючих можливостях людей, систем та процедур порівняно з тими, що потрібні для здійснення прориву у діяльності. Ліквідації цієї прогалини сприяє інвестування у перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу, постійне вдосконалення технологій та систем передачі інформації та оперативної обробки даних, розробка механізмів взаємозв'язків між стратегічними завданнями та щоденними операціями [6].

Остання складова ЗСП має колосальну важливість для побудови та впровадження збалансованої системи управління та розвитку на підприємстві. Як і показники, сформульовані для клієнтської складової, параметри складової навчання та розвитку є комплексом загальних критеріїв, таких як задоволеність роботою та робочим місцем, плинність персоналу, витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників та специфічних факторів, притаманних конкретному виду діяльності. Зазвичай це – набір навичок та вмінь, необхідних для персоналу у вкрай конкурентному середовищі.

Проблеми підвищення ефективності системи управління підприємством на прикладі вітчизняних компаній наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Сучасні проблеми управління та оцінки діяльності підприємств

Проблеми та особливості управління вітчизняними підприємствами	Глобальні (світові) проблеми	Вітчизняні проблеми
1. Відсутність поглибленого, своєчасного, всебічного та детального фінансового аналізу на підприємствах	–	+
2. Неузгодженість планів окремих структурних підрозділів із загальним планом підприємства	+	+
3. Усунення фінансових погіршень обходиться дорожче, ніж усунення нефінансових	+	+
4. Ділове середовище не готове до впровадження та освоєння складних систем управління	–	+
5. Більшість моделей менеджменту не застосовується у регулярній діяльності підприємств	–	+
6. Більшість стратегічних рішень знаходяться лише на папері. Прийняття стратегії всіма співробітниками – поодинокі випадки	–	+
7. Відсутність якісної системи прогнозування та планування на підприємствах, внаслідок чого довгострокові плани на практиці успішно не реалізуються	–	+

Джерело: узагальнено за [2;4].

Особливості управління українськими підприємствами висувають певні вимоги до оцінки результатів своєї діяльності. Це напряму стосується простоти формування та використання системи збалансованих показників при прийнятті управлінських рішень. Система показників повинна бути орієнтована на споживачів, а також на успішний досвід конкурентів та партнерів, тому що в українських економічних умовах, довгострокові цілі та стратегії реалізуються рідко. При цьому впровадження системи не має значно збільшувати кількість паперової роботи, знижувати ініціативність та самостійність працівників підприємств.

Необхідність формування збалансованої системи показників обумовлена наступними причинами (рис. 2).

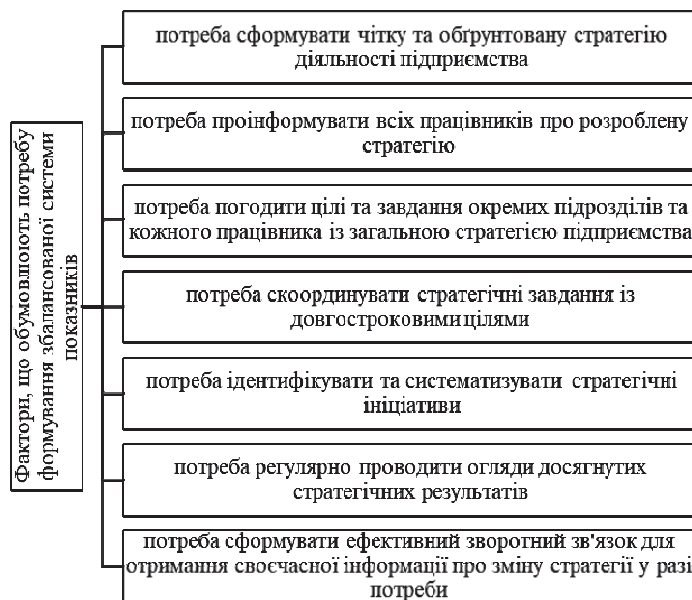


Рис. 2. Фактори, що обумовлюють потребу формування ЗСП

Джерело: [2;3;5].

До проблем впровадження ЗСП на підприємства можна віднести:

- відсутність вихідної інформації для формування звітності, що включає ключові показники ефективності;
- неефективна робота персоналу на етапі впровадження збалансованої системи показників;
- неефективна система стимулювання працівників для досягнення цільових показників;
- неузгодженість цілей різних структурних підрозділів підприємства;
- брак трудових ресурсів та часу через концентрацію на поточних обов'язках та функціях та недостатній професіоналізм.

Процес формування ЗСП можна розглянути за етапами, які показані на рис. 3.

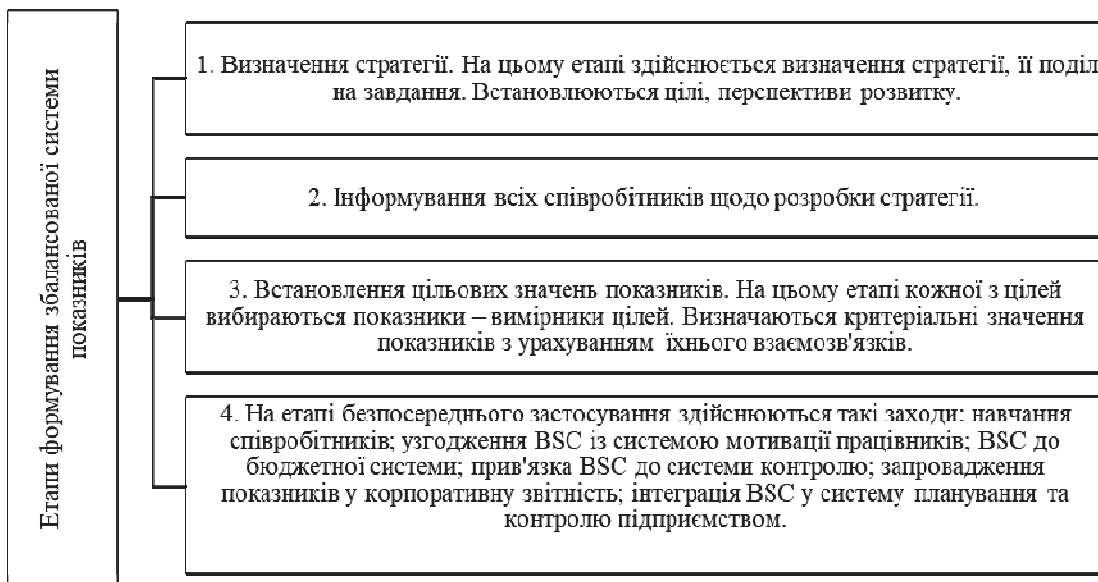


Рис. 3. Етапи формування збалансованої системи показників

Джерело: [2;3;5].

Перевагами використання ЗСП для українських підприємств в першу чергу є:

- більш широка та поглиблена оцінка діяльності підприємства для прийняття управлінських рішень;
- можливість застосування ЗСП на малих та середніх підприємствах за рахунок зручності користування та простоти впровадження;
- точність і ясність оцінюваних показників;
- прогностичний аналіз майбутніх результатів.

Висновки. ЗСП будується на принципі зв'язування основних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства до чотирьох перспектив, котрі утворюють ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, що проходять через всі елементи системи. Передбачається, що ціль використання системи збалансованих показників носить комерційний характер. Ланцюг формування ЗСП зазвичай починають з перспективи навчання та розвитку, переходячи до бізнес процесів, клієнтської перспективи, і закінчують фінансовою перспективою і цільовими орієнтирами стратегічного розвитку підприємства загалом. Такий інструмент управління як збалансована система показників вже давно не є новинкою в менеджменті. Він успішно використовується у багатьох компаніях світу, у тому числі й в Україні.

Список використаних джерел

1. Бріль М. С. Методологія формування збалансованої системи показників регіональної диференціації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 105–125.
2. Гайдучок Т. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 11. С. 46–55.
3. Довбня С.Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 446–452.
4. Лещук Г.В. Формування збалансованої системи показників за процесно-структурованим підходом. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 163–167.
5. Осадча Г. Г., Ополонець І. П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18(2). С. 120–124.
6. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 2. P. 71–79.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ФЕДУЛОВОЇ І. В.

СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

ЯРМОЛЕНКО К., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

У статті розкрито сучасні аспекти стратегічного управління підприємством з урахуванням змін зовнішнього середовища. Обговорюються проблеми стратегічного розвитку підприємством, сутність стратегічного розвитку підприємства та конкретні завдання побудови стратегії підприємства. Визначено що, стратегічне управління бізнесом також сприяє його успіху на ринку, зокрема допомагає адаптуватися до сучасних турбулентних умов навколишнього середовища.

The article reveals modern aspects of strategic management of the enterprise taking into account changes in the external environment. The problems of strategic management of the enterprise, the essence of strategic management and specific tasks of building the strategy of the enterprise are discussed. It is determined that strategic business management also contributes to its success in the market, in particular, helps to adapt to today's turbulent environmental conditions.

Актуальність. В даний час в умовах, що склалися в економіці України, основою ефективності організації виробництва на промислових підприємствах стає стратегічне управління розвитком підприємства, що дозволяє формулювати завдання довгострокового розвитку підприємства з урахуванням ситуації, що склалася на цільовому ринку та факторів бізнес-середовища. Новий господарський механізм ринкового типу, заснований на поліцентричній системі господарювання та повній господарської самостійності у прийнятті стратегічних управлінських рішень та повної відповідальності за їх результати, зажадав від менеджерів освоєння нових методів керування.

Сучасним інструментом розвитку підприємств у умовах постійних змін у зовнішньому середовищі служить стратегічне управління, що дозволяє вдосконалювати систему управління загалом і перетворювати підприємства на відкриті системи, які найбільш пристосовані до ринкових умов та конкуренції. Переваги, створювані управлінням стратегічного розвитку, дозволяють як нейтралізувати, але й усунути негативний ефект змін зовнішнього середовища на ринку збуту. З цієї позиції вбачається досить актуальним вивчення особливостей стратегічного розвитку підприємства, особливо з огляду на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, у якому функціонують вітчизняні підприємства.

Проблемами сутності та основних завдань управління стратегічним розвитком підприємства займаються багато науковців. Зокрема, дане питання у своїх дослідженнях розглядали такі вітчизняні та іноземні науковці: Г.Ю. Гедройц [1], Л. С. Запасна [2], Т. В. Калінеску, [3], Л.М. Киш [4], Г. В. Осовська, [5], С. Побігун [6].

Мета статті полягає у дослідженні сутності та завдань управління стратегічним розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз різних точок зору в економічній літературі показує, що стратегічне управління як складне та багатоаспектна явище потребує систематизації. Тому є доцільним для формування та впровадження стратегічного розвитку підприємства використовувати системний підхід, який дозволяє охопити найбільшу кількість факторів та економічних зв'язків, що впливають на стратегічні позиції підприємства, врахувати та впорядкувати розроблений інструментарій стратегічного управління як науки, застосувати їх у практиці господарювання.

В даний час основним напрямком виробничо-господарської діяльності підприємства стає вирішення проблеми забезпечення його стійкості у довгостроковій перспективі, підвищення конкурентоспроможності виробництва на основі роздержавлення, формування

інвестиційної привабливості, вдосконалення виробничих процесів та ефективного використання матеріально-технічних ресурсів, тобто заходів, які забезпечують безперервний процес поступального розвитку, та організацію робіт зі створення та реалізації конкурентних переваг підприємства

У процесі розвитку теорії стратегічного управління для подальшого стратегічного розвитку підприємства сформувався певні напрямки (школи), що мають свої характерні риси, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Теорії стратегічного управління для подальшого стратегічного розвитку підприємства

Теорія стратегічного управління	Представники	Характеристика
Когнітивна	Г. Саймон, Дж. Марч	Вироблення стратегії більше розглядається з погляду психології, як ментальний, тобто розумовий інтелектуальний процес пізнання стратега.
Дизайну	Ф. Селзнік, У. Ньюман, К. Ендрюс	Формування стратегії – це формування перспективи, концепції, це продуманий процес, у якому підвищена увага приділяється оцінці зовнішніх та внутрішніх ситуацій. При цьому відповідальність за формування та якість стратегії лежить на керівнику, який приймає рішення.
Планування	І. Ансофф	Стратегія є закономірним результатом усвідомленого контрольованого процесу формалізованого планування, заснований на грамотному та всебічному дослідженні середовища та проведенні стратегічний аналіз. Необхідно передбачити майбутнє та готуватися до нього. Виробленням стратегії мають займатися плановики. При цьому відповідальність за реалізацію стратегії лежить на керівника.
Підприємства	Й. Шумпетер, А. Коул	Стратегія існує в свідомості керівника як перспективи. Вибір стратегії ґрунтується на його інтуїції, передбаченні, а успішність вибору залежить від підприємницького таланту та досвіду, що фактично зводить формування та просування стратегії до поведінки однієї людини.
Навчання	Ч. Ліндблом, К. Вейк, Дж. Квін	Формування стратегії є процесом, що розвивається, пов'язаним з накопиченням знань і навчанням. Персонал організації при цьому розглядається як сукупність активних елементів, внутрішніх підприємців чи потенційних стратегів, що пропонують зміни команді найвищих менеджерів.
Культури	Е. Ренман, Р. Норман	Процес формування стратегії представляється як результат зусиль великої кількості працівників підприємства, тобто як колективний процес соціальної взаємодії, заснований на загальних всіх членів організації переконаннях і розумінні.
Зміни	А. Чандлер, Р. Мінцберг, Д. Міллер	Розвиток організації у часі (життєвий цикл) є певним циклічним процесом зміни станів спокою та змін, трансформацію організації з одного стійкого стану до іншого.
Позиціонування	Д. Шендел, К. Хагген, М. Портер	Велика увага приділяється аналітичному процесу вибору та актуалізації стратегій. Для кожного галузі є обмежена кількість ефективних стратегій. Основну роль при виробленні стратегії грають аналітики, які представляють результати своїх розрахунків керівництву, який контролює вибір стратегії.
Влада	Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Салансік	Формування стратегії є процес боротьби індивідумів та їх коаліцій за свої особисті та групові інтереси, тобто по суті це процес ведення переговорів та досягнення компромісів.
Зовнішнє середовище	М. Ханнан, Дж. Фріман	Головною рушійною силою в створення нової стратегії організації є зовнішнє середовище, ворожість якого необхідно подолати. Представники даної школи як ресурсів організації розглядали як економічні ресурси, а й символічні (імідж, репутацію тощо).

Джерело: [7].

Існує цілий ряд визначень, які наголошують на ті чи інші аспекти та особливості стратегічного розвитку: на параметри організаційного оточення, визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення, або ж на діяльність організації.

Ціла низка дослідників, вважаючи, що у загальному випадку стратегічне управління розвитком підприємства є діяльність вищого керівництва, що складається з виділення перспективних переважних напрямів розвитку підприємства, виділяють те, що воно пов'язане з постановкою цілей та завдань, а також з підтримкою ефективної взаємодії між підприємством та його зовнішнім оточенням, яке дозволяє домагатися поставлених цілей, відповідних внутрішнім можливостям підприємства та дозволяє залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимогам та викликам зовнішнього середовища.

З іншого боку, управління стратегічним розвитком можна розглядати як процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, у якому вона діє. При цьому стратегію можна розглядати як головне сполучна ланка між тим, що підприємство хоче досягти – його цілями та лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.

Стратегія – це системний підхід, що забезпечує збалансованість підприємства та загальний напрямок його зростання. У своїй основі стратегія має кілька відмінних рис:

- процес розробки стратегії не закінчується якимось сьогохвилинним дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, які забезпечать зростання та зміцнення позицій підприємства;
- сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку, який, по-перше, допомагає зосередити увагу на певних ділянках та можливостях, а по-друге, відкинути все інші можливості, як сумісні зі стратегією;
- необхідність у стратегії відпадає, як реальний хід розвитку виведе підприємство до бажаних процесів;
- у ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів, тому доводиться користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією про різноманітних альтернативах;
- як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, утворюється і більш точна інформація. Але ця нова інформація може поставити під сумнів обґрунтування початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Суть управління стратегічним розвитком полягає у взаємозв'язку стратегічних управлінських рішень, конкретних кроків щодо забезпечення швидкого реагування керівництва підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури та, як наслідок цього, коригування загальних цілей та напрямків розвитку підприємства, як на найближче, так і на довгострокову перспективу (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок основних елементів процесу стратегічного розвитку

Джерело:[6].

Кінцевим результатом управління стратегічним розвитком є формування комплексного потенціалу для досягнення цілей виробничої системи та створення адаптивної

внутрішньої структури, що забезпечує чутливість до змін у зовнішнього середовища. У зв'язку з тим, що всі складові виробничої системи (процеси виробництва та управління, структура управління) зазнають впливу з боку зовнішнього середовища, її зміни вимагають суттєвої перебудови всередині самої виробничої системи.

Темпи змін доквілля, зростання конкуренції за ресурси, поява нових загроз та можливостей у рамках нових технологій, притаманних сучасного етапу розвитку, призводять до значному посиленню ролі стратегічного управління, що стає запорукою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин. Управління стратегічним розвитком, націлене на тривалу перспективу, дозволяє промисловим підприємствам за короткий проміжок часу адаптуватися до реалій ринку та своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.

Загострення конкуренції на ринках, поява на них нових інноваційно-орієнтованих підприємств, що пропонують широкий спектр товарів та послуг, динамізм ринкових відносин, зростання невизначеності зовнішнього середовища – все це вимагає пошуку нових ефективніших механізмів та інструментів управління стратегічним розвитком підприємства.

Управління, що базується на застарілих методах використання планових інструментів, систем обліку та аналізу, стає неефективним та вимагає модернізації. Зазначені аспекти зумовлюють інтерес вітчизняних підприємств до проблем підвищення ефективності на основі використання принципів управління стратегічним розвитком з метою забезпечення довготривалого фінансового та виробничого зростання, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції, переходу на ресурсозберігаючі та екологічно безпечні технології, а також максимального використання наявного виробничого, технічного та інтелектуального потенціалу.

Як показує практика, сучасний розвиток промислових підприємств багато в чому визначається ефективністю стратегічного управління, здатного забезпечити високі результати виробничо-господарської діяльності та дозволяє підприємствам у найближчій та довгостроковій перспективі успішно розвиватися в конкурентному середовищі, тобто в умовах, швидких, радикальних і найчастіше важко передбачуваних змін.

При цьому економічна стратегія є базою, яка забезпечує необхідні параметри економічної ефективності діяльності підприємства у рамках системи стратегічного управління. Фактично стратегія виробляє правила та прийоми економічно ефективного досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства

Загальноприйнята класифікація підходів до управління стратегічним розвитком підприємства включає чотири системи:

- управління, яке ґрунтується на контролі виконання, або бюджетування;
- управління на основі екстраполяції, або довгострокове планування, коли темп змін у зовнішньому середовищі підприємства прискорюється, але майбутнє ще можна спрогнозувати з урахуванням тенденцій минулого;
- управління на основі передбачення змін або стратегічне планування, де ще більше прискорюється темп змін доквілля, проте передбачити небезпеки та загрози зовнішнього оточення є можливим з подальшим включенням до стратегічного плану розвитку підприємства;
- управління на основі гнучких екстрених рішень, або стратегічне управління, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити.

Глобалізація виступає як зовнішній фактор, що перетворює структуру промислового сектора економіки, і останнім часом все більше посилює свою увагу на всі сектори економіки. Це процес, що збільшує взаємозв'язок між технологічними та фінансовими потоками, обміном товарів та послуг, глобалізація об'єднує ринки виробництва різних країн, які знаходяться далеко одне від одного [1, с. 29].

Всі ці зміни, що відбуваються як у світовій економічній системі, так і в Україні, сприяли необхідності зміщення уваги керівництва підприємств на розвиток підприємств, на їх зовнішнє середовище, з метою своєчасного та адекватного реагування на зміни, що

відбувається та тенденції, які потрібно прогнозувати та оцінювати, для того щоб бути до них готовими.

Управління стратегічним розвитком підприємства, що виступає одним із суб'єктів ринкових відносин, ґрунтується на кількох основних положеннях:

1. Підприємство – це складна соціально-економічна система, що має поруч ознак та особливостей:

- створення системи відбувається задля здійснення місії та досягнення її цілей;
- створення матеріальних благ (послуг) з використанням наявних ресурсів;
- собівартість виробництва товарів (послуг) повинна бути співмірна з результатами діяльності;
- на тлі загальної багатогранності та багатокритеріальності завдань управління формалізація останніх у багатьох випадках утруднена;
- процеси, що відбуваються у системі управління, є дуже динамічними;
- внутрішнє середовище системи – це внутрішні складові організації, що визначають її діяльність, і що характеризуються складними взаємозв'язками між собою;
- підприємство обов'язково має розвиватися, змінюючи у разі потреби орієнтири свого розвитку;
- обов'язкова наявність у структурі підприємства апарату, що виконує роль управління, що має власне функціональне призначення, структуру, а так ж затверджену систему норм поведінки.

2. Зовнішнє середовище підприємства здатне істотно впливати на ефективність його діяльності та реалізацію стратегії. Фактично підприємство не має можливість суттєво впливати на зовнішнє середовище. Оскільки воно є суб'єктом відкритого типу, отже, результативність його діяльності буде залежати від того, як швидко воно зможе пристосуватися до умов, що створилися.

3. Якогось певного, стандартного, уніфікованого набору правил, порядку вирішення стратегічних завдань немає. Усі стратегії, як і результати впливу різних інструментів стратегічного управління, унікальні.

4. Основними компонентами будь-якого підприємства, як суб'єкта ринкових відносин, є:

- товари або послуги, заради яких воно створюється;
- місії, цілі, стратегії розвитку;
- технологічна складова, що визначає процес перетворення наявних ресурсів у продукти праці;
- внутрішнє та зовнішнє середовище.

Тут важливо зазначити, що управління стратегічним розвитком має ситуаційне характер (передбачає творчі багатоваріантні рішення, що залежать від реальної або прогнозованої ситуації), системний характер (залежить від самої системи – об'єкта стратегічного управління, її рівня, масштабу, сфер діяльності тощо) та

Конкурентний характер (націлено на досягнення конкурентних переваг).

Підприємство є одним із основних інститутів сучасної економічної системи і є відокремленим суб'єктом економічної діяльності, що здійснює свої функції у зовнішньому економічному середовищі, до до якої належать споживачі, постачальники, держава, конкуренти, природні умови та суспільство в цілому. Промислове підприємство фактично слугує інструментом розподілу ресурсів в економіці між альтернативними можливостями їхнього використання.

Промисловість відіграє винятково важливу роль у національній економіці будь-якої країни, оскільки у ній створюється переважна частина валового внутрішнього продукту. Провідна роль промисловості обумовлена і тим, що від успіхів у її розвитку залежать ступінь задоволення потреб суспільства у високоякісній продукції, забезпечення технічного переозброєння та інтенсифікації виробництва [14, с. 144] Управління стратегічним розвитком підприємства передбачає: визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі незалежно від

фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення ними стратегічних цілей [3, 5, 7]. Для реалізації цих завдань розробляється стратегія, яка передбачає обґрунтовані заходи та плани щодо досягнення намічених цілей, у яких враховано науково-технічний потенціал підприємства та його виробничі та збутові можливості.

Якщо включити в систему управління стратегічним розвитком всі або більшість представлених в економічній літературі елементів, то система вийде складною та малозастосовною у практиці господарювання. Простіша модель хоч і має меншу інформативність, веде до системи, яку можна застосовувати у господарській практиці.

Мінімізація загальних параметрів системи передбачає визначення обмежувачів та меж стійкості, порушення яких може призвести до зниження ефективності системи стратегічного управління підприємством. Якщо дефіцит ресурсів призводить до погіршення управління, а отже деформаціям динамічних процесів у системі, то руйнування взаємозв'язків та відносин між елементами призводить до втрати стійкості системи.

Тому при формуванні системи стратегічного розвитку оцінка та вибір елементів, властивих даній системі, повинні здійснюватися таким чином, щоб всієї представленої сукупності компонентів можна було вибрати найбільш доцільні.

Другим кроком формування системи стратегічного розвитку повинен бути вибір з тих доцільних елементів, які найбільш застосовні до практики та адаптовані до цілей стратегічного управління. Оскільки ці елементи можуть співвідноситися між собою дуже суперечливим чином, прагнення оптимізувати один елемент системи може значно обмежити дію іншого і привести до руйнування системи стратегічного розвитку чи її модифікації до іншої системи.

Видається доцільним розглядати систему управління стратегічним розвитком, виходячи з наступних позицій.

1. Керівна підсистема стратегічного управління представлена органами управління (керівництво), що виконують специфічні функції формування комплексної стратегії функціонування підприємства та стратегічного плану розвитку.

2. Безпосереднім об'єктом стратегічного розвитку є стратегічні позиції підприємства, а також стійке та збалансований розвиток.

3. Результатом системи стратегічного управління (виходом системи) є стратегічне управлінське рішення, яке є розробкою та реалізацією місії, цілей, комплексної стратегії функціонування підприємства відповідно до концепції та стратегічного плану розвитку.

4. Процес управління стратегічним розвитком включає цілепокладання, планування стратегічного розвитку підприємства на довгостроковий період, формування комплексної стратегії підприємства на ринку збуту, організацію реалізації комплексної стратегії відповідно до концепції розвитку підприємства, координацію між стратегічним планом та стратегією, мотивацію персоналу на стратегічні трансформації та контроль над процесом.

5. Метою системи стратегічного розвитку є реалізація місії, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності, а також стійкості та збалансованості розвитку підприємства. Ця мета реалізується на основі вдосконалення технічної, технологічної, економічної, організаційної та соціальної підсистем підприємства за рахунок їх постійної зміни відповідно до вимог ринку та споживачів.

6. Головним завданням управління стратегічним розвитком, що стоїть перед керівництвом підприємства, є вироблення стратегічних управлінських рішень. Процес прийняття стратегічного управлінського рішення відноситься до слабоструктурованих завдань управління.

7. Система стратегічного розвитку включає три підсистеми (рис. 1): цілепокладання, стратегічне планування, комплексну стратегію. При цьому в мету включається формулювання місії, мети – результату для комплексної стратегії, мети – бажаного стану системи для стратегічний план. Стратегічне планування передбачає вироблення концепції розвитку

підприємства на довгостроковий період залежно від циклів та кон'юнктури ринку, галузевих та інших циклів, а також формування стратегічного плану.

Комплексна стратегія включає різні стратегії для досягнення прибутковості і конкурентоспроможності підприємства.

8. Структуротворчим елементом системи стратегічного розвитку повинна виступати комплексна стратегія, а не стратегічне планування чи стратегічний маркетинг. Такий підхід дозволяє охопити весь процес управління, який включає функції планування, аналізу, організації, координації, мотивації, маркетингу та контролю.

9. Управління стратегічним розвитком підприємства виступає як фактор відносної контрольованості підприємством довкілля. Це означає, що стратегічне управління використовується, з одного боку, як фактор впливу на зовнішнє середовище, а з іншого боку як інструмент адаптації до його змін. В силу цього стратегічне управління дозволяє знехтувати ряд умов довкілля.

У сучасних економічних умовах, що постійно змінюються, основою забезпечення розвитку підприємства є управління стратегічним розвитком. Це означає, що процес визначення місії і довгострокові цілі бізнесу є першочерговим завданням. Управління стратегічним розвитком дозволяє компаніям постійно контролювати ситуацію зовнішнє і внутрішнє середовище і вжити відповідних заходів призначені для підвищення їх ефективності діяти. Удосконалення інструментів стратегічного розвитку, впровадження їх у практичну діяльність промислових підприємств представляється особливо актуальним на етапі розвитку економіки України.

Список використаних джерел

1. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2019. № 2. С. 22–23.
2. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/zavorotneva/library/tez5.htm>
3. Калінеску, Т. В. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – № 8 (78). – 2019 – 274 с.
4. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
5. Осовська, Г. В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К.: Кондор, 2013.
6. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2017. Том 48. № 1. С. 101–108.
7. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf
8. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2016. – 328 с.
9. Стратегія підприємств. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємств» / Укладач: Петешова Т.А. – Северодонецьк: СТІ ім. В. Даля, 2015. – 86 с.
10. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2016. № 5. С. 52–56.
11. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: [підруч. для студ.вищ. навч. закл.] / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон наук, професора
ДЄСВОЇ Н. Е.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітніми
програмами «Управління бізнесом», «Менеджмент
персоналу», «Торговельний менеджмент»**

Частина 1

Видавець і виготовлювач
Державний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156
Тел. (044) 513 74 18
Електронна пошта knute@knute.edu.ua
234E-2022