

«Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти»

СЕКЦІЯ 4. ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА БІЗНЕСУ

УДК 338.33

В.В. Антонюк, магістр гр. МОМ-23, ФБСО
Науковий керівник: К.Є. Орлова, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зміни умов господарювання та системи економічних відносин в Україні обумовили еволюцію принципів організації підприємницької діяльності. Однією з ключових сфер, що зазнала найбільших трансформацій, є роздрібна торгівля, яка на сьогодні представляє собою складний багаторівневий розвинутий бізнес, що потребує швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. З переходом до ринкових відносин суттєво зросла важливість впровадження нових методів збуту, оптимальності формування та своєчасного оновлення товарного асортименту. Загострення конкурентної боротьби, персоніфікація запитів споживачів, зростання їх ринкової влади, розвиток електронної комерції – всі ці чинники обумовлюють зростання ролі формування товарного асортименту у діяльності будь-якого підприємства, в першу чергу торговельного. Розробка та впровадження ефективної та раціональної асортиментної політики виступає важливим завданням менеджменту будь-якого підприємства, зокрема торговельного.

Асортиментна політика представляє собою комплекс заходів, спрямованих на визначення переліку товарних груп з урахуванням цільового споживача, сегментів ринку, специфіки діяльності підприємства. Оптиміальна асортиментна політика забезпечує економічну ефективність діяльності суб'єкта господарювання, формування конкурентних переваг, стійкість функціонування та розвитку.

Асортиментна політика є одним з ключових елементів товарної політики підприємства, яка у свою чергу складає ядро маркетингових рішень. Асортиментна політика – це напрям управління діяльністю підприємства, що являє собою систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення формування оптимального асортименту продукції, що реалізується, задля реалізації суспільних та корпоративних інтересів. Ефективна асортиментна політика забезпечує реалізацію не лише цілей розвитку підприємства (зокрема, формування доходу, прибутку, цільової частки ринку), але й інтересів споживачів за рахунок включення до асортименту тих товарних груп та окремих товарів, які найкращим чином відповідають потребам та запитам споживачів. До основних цілей асортиментної політики підприємства варто зарахувати:

- забезпечення зростання обсягу реалізації внаслідок оптимізації структури асортименту;
- формування додаткових конкурентних переваг шляхом забезпечення відповідності товарного асортименту потребам та запитам споживачів;
- підвищення рівня лояльності існуючих споживачів, залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку;
- оптимізація витрат, пов'язаних зі структурою асортименту та зростання рентабельності продукції та реалізації підприємства;
- підвищення рівня оборотності товарних запасів, як наслідок забезпечення зростання доходності підприємства;
- оптимізація використання торговельних площ, а також розміщення товарів у торговельних точках;
- забезпечення економічної стійкості та високого рівня конкурентоспроможності підприємства, в тому числі торговельного, як результат формування оптимального асортименту.

Реалізація відповідних цілей асортиментної політики підприємства сприяє підвищенню ефективності господарювання, забезпечує зростання конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Формування асортиментної політики підприємства доцільно здійснювати з урахуванням відповідних принципів. До ключових принципів формування асортиментної політики вважаємо за доцільне віднести:

1. Принцип обґрунтованості. Формування асортименту має відбуватися на підставі дослідження цільових споживачів визначення їх потреб та вподобання аналізу динаміки попиту.
2. Принцип споживчої орієнтованості. Ключовим чинником, що визначає асортимент підприємства, є потреби споживачів, відтак ідентифікація цільового сегменту та запитів споживачів є вкрай важливою з позиції формування асортиментної політики підприємства.
3. Принцип системності. Передбачає врахування усіх функціональних сфер діяльності підприємства та відповідних можливостей щодо виготовлення продукції / надання послуг при формуванні асортиментної політики.

Отже, формування асортименту підприємства, в тому числі торговельного, є складним і безперервним процесом, що відбувається циклічно. Оптиміальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників.

Список використаної літератури:

1. Глушенко Ю.Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 24, ч. 1. С. 96-100.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Невизначеність та динамізм сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств обумовлюють необхідність впровадження ефективних інструментів управління задля забезпечення розвитку суб'єктів господарювання. Одним з таких дієвих інструментів, що сприяє інтенсивному розвитку, раціональному використанню ресурсів, оптимізації виробничо-господарської діяльності підприємства, є стратегія розвитку.

Стратегія розвитку – це план довгострокових заходів, спрямованих на реалізацію місії та досягнення цілей підприємства. З іншого боку, стратегію розвитку можна розглядати як загальний концепт функціонування суб'єкта господарювання, адже у рамках стратегії формують ключові цінності, бачення та принципи діяльності підприємства. Вдало розроблена стратегія, що відповідає цілям підприємства та чинникам зовнішнього середовища, є запорукою забезпечення ефективного функціонування підприємства у змінних та невизначених умовах. Формування стратегії розвитку передбачає реалізацію певної послідовності етапів. Вважаємо, що до ключових таких етапів відносяться наступні:

1. Визначення та аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Будь-яке підприємство функціонує в умовах певного зовнішнього середовища, яке представляє собою сукупність факторів прямої та непрямой дії на суб'єкт господарювання. Врахування чинників зовнішнього середовища є необхідним з точки зору забезпечення стійкості підприємства. Водночас, оцінювання внутрішнього середовища дає уявлення про поточний стан підприємства з точки зору його можливостей, ресурсного забезпечення та ключових проблем.

2. Визначення цілей розвитку. Цілі розвитку мають корелювати із місією підприємства та відповідати SMART-критеріям. Формулювання цілей розвитку є складним та відповідальним процесом, результат якого значною мірою визначає успішність імплементації стратегії.

3. Оцінка існуючих альтернатив. На даному етапі досліджуються можливі альтернативи щодо досягнення визначених на попередньому етапі цілей. Після ідентифікації ключових альтернатив здійснюється їх оцінка з точки зору співвідношення вигід та витрат при реалізації кожного із можливих варіантів. На підставі такої оцінки здійснюється вибір конкретних заходів, які включаються до стратегії розвитку підприємства.

4. Визначення джерел формування необхідних фінансових ресурсів. Будь-які заходи, і в першу чергу, заходи щодо розвитку підприємства, передбачають формування необхідного фінансового забезпечення. У свою чергу, джерела формування фінансових ресурсів можуть суттєво різнитися за умовами залучення та вартістю фінансових ресурсів. Тому зазначений етап є важливим з точки зору забезпечення ефективності функціонування підприємства в цілому та його розвитку зокрема.

5. Визначення відповідальних осіб та впровадження розроблених заходів у діяльність.

6. Контроль за ходом реалізації заходів та коригування стратегії у випадку необхідності.

У науковій літературі існують різні підходи до виділення видів стратегій розвитку. Згідно з одним з підходів стратегії розвитку поділяються на активні та пасивні. Для активних стратегій розвитку характерним є:

- швидкі дії на ринку та активна конкурентна боротьба;
- високий рівень гнучкості та адаптивності;
- забезпечення ефективного ресурсокористування;
- активна інноваційно-інвестиційна діяльність.

У свою чергу, для пасивних стратегій притаманним є:

- «слідування» за конкурентами;
- поміркованість та обережність при формуванні заходів розвитку;
- повільний темп змін та впровадження інновацій.

На практиці досить часто елементи активної стратегії поєднуються із компонентами пасивної, з огляду на особливості формування стратегічних зон господарювання, політику підприємства тощо.

Формування стратегії розвитку потенційно спроможне забезпечити ефективне функціонування підприємства у сучасних змінних умовах. Водночас, варто зауважити, що процес розробки стратегії є доволі складним та комплексним, що ставить відповідні вимоги щодо кваліфікації фахівця, який займається відповідним процесом. Врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі формування стратегії є обов'язковою передумовою забезпечення раціональності розроблених стратегічних заходів.

Список використаної літератури:

1. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3(31). С. 118-126.

В.Л. Басенко, магістр гр. ЗПВ-22-М, ФБСО
О.М. Абрамович, магістр гр. ЗМО-22-2М, ФБСО
Науковий керівник: С.Ю. Бірюченко, к.е.н.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДІЛОВА ЕТИКА ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЇЇ ДОТРИМАННЯ В БІЗНЕСІ

Будь-яке суспільство живе за правилами, яких воно гідне і які воно встановлює саме. В процесі трудової або ділової діяльності, комунікації між людьми однієї сфери, формуються окремі правила властиві конкретному колективу, суб'єкту господарювання де працює даний колектив. Мистецтво та успіх ділового спілкування в більшості випадків визначається тими етичними нормами та принципами, які використовує керівник по відношенню до своїх підлеглих та партнерів, що відображає мистецтво управління або управлінську етику.

Ділова етика досліджує моральні аспекти відносин в сфері виробництва, споживання, розподілу, переміщення продукції та послуг, відносини у різноманітних ділових ситуаціях. На рівні особистості ділова етика дозволяє підвищити ступінь розуміння причин і факторів поведінки людей в межах суб'єкта господарювання, виступає як один з регуляторів поведінки та підстав для його прогнозування.

Формується ділова етика на основі особливостей професії та ситуацій, у яких можуть опинитися люди у процесі вирішення конкретних завдань. Основною соціальною функцією ділової етики є сприяння успішному вирішенню завдань професії. Ділову етику прийнято розділяти на макроетику та мікроетику.

Макрорівневий підхід розглядає специфіку моральних відносин між підприємствами, державою та суспільством. Під мікроетикою розуміється дослідження специфіки моральних відносин усередині підприємства, між підприємством, як моральним суб'єктом, та його споживачами, власниками (інвесторами), персоналом, постачальниками, конкурентами, партнерами.

Етична поведінка властива для ділової сфери. Макрорівень (макроперспектива) враховує важливість етики у масштабі економічної системи. Мікрорівень (мікроперспектива) розглядає важливість етики окремого суб'єкта господарювання. У кожній із цих перспектив неетична поведінка призводить до погіршення результату діяльності. Макроперспективні наслідки неетичної поведінки можна згрупувати в такі категорії: хабарництво, примус, обман (вводити в оману), крадіжка, несправедлива дискримінація, етика вигідних зв'язків. У мікроперспективі наслідки неетичної поведінки поділяються на такі категорії: довіра, проблема службових викриттів, проблема сексуальних домагань.

Аналіз практики прийняття етично неправильних управлінських рішень дозволяє виділити аргументи, які можуть стати причиною такої поведінки: впевненість у тому, що ця діяльність не виходить за межі етичних та юридичних норм, відповідає інтересам підприємства, «безпечна», оскільки ніколи не буде оприлюднена, впевненість у тому, що якщо ця діяльність допомагає підприємству, то компанія захистить людину, яка її здійснює. Однак існує різниця між виправданим економічним ризиком та ризиком здійснити незаконні вчинки заради прибутку. Визначимо критерії, які повинні враховуватись при оцінці засобу мотивації: люди, які закликають до дій, повинні апелювати до благодійних спонукань; керівники не повинні приховувати засоби мотивації, які використовують; правильні методи повинні спонукати людей до активного вибору, допомагати виявити альтернативи, можливості.

Л. Неш (L. Nash) було виділено основні етичні проблеми, з якими стикаються керівники ділового світу: жадібність, приховування фактів, неправдива інформація у звітах, невинуваті за завищення цін, прямий обман під час проведення ділових переговорів, надмірна самовпевненість у судженнях, низька якість роботи, беззастережне підпорядкування керівництву, протиріччя між особистими інтересами та інтересами підприємства, наявність фаворитів, неможливість висловити свою незгоду в атмосфері неетичних вчинків, недостатня увага сім'ї чи особистим справам через велику кількість роботи, виробництво продукції з сумнівними характеристиками безпеки, свідоме перебільшення переваг для отримання підтримки, просування по службі по головах товаришів по службі, обман працівників з метою отримання вигоди для підприємства, зволікання з виконанням своїх обов'язків та інші. Неш звертає увагу на те, що керівники та працівники, які стикаються з подібними проблемами, не можуть обмежитися лише своїми уявленнями про мораль для їх вирішення. Сучасна ділова етика має бути заснована на таких положеннях: створення матеріальних цінностей сприймається як важливий процес; прибуток сприймається як результат досягнення різних суспільно значимих цілей; пріоритет при вирішенні проблем, що виникають у діловому світі, має надаватися міжособистісним інтересам.

Отже, у систему етичних критеріїв ділових відносин входять загальнолюдські етичні принципи, етичні засади конкретної країни; етика поведінки певної професійної групи; вимоги та «правила гри», що задаються ситуацією. Репутація та імідж підприємства є реакцією стейкхолдерів на дотримання суб'єкта господарювання етики ділових відносин.

Список використаної літератури:

1. Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу Конспект лекцій: -в 2 -х частинах. – Харків: УкрДАЗТ, 2011.Ч.1. URL: <https://studfile.net/preview/2914861/>.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ПІДСИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

Умови діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, складності та динамізму, що супроводжуються зростання кризових факторів та загостренням конкурентної боротьби. Перед менеджментом українських підприємств та організацій постають нові виклики, пов'язані із зазначеними факторами, що обумовлює необхідність забезпечення ефективності системи менеджменту. Саме менеджмент як наука та як практична діяльність спрямований на вивчення причинно-наслідкових зв'язків між економічними явищами та / або процесами, управлінськими рішенням та результатами діяльності суб'єкта господарювання, пошук оптимальних підходів для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Менеджмент, відповідно до сучасних довідкових видань, можна розглядати у декількох аспектах:

- спосіб комунікації з людьми;
- мистецтво управління діяльністю підприємств та організацій;
- особливі вміння та навички щодо організації роботи колективу;
- суб'єкт (орган) управління.

Узагальнюючи вищезазначене, можемо сформулювати визначення менеджменту як цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління щодо формування керуючих впливів на об'єкт управління з метою досягнення цільових параметрів діяльності суб'єкта управління.

Менеджмент є складним процесом, що охоплює усі функціональні сфери діяльності суб'єкта господарювання. Однією із таких важливих функціональних сфер є персонал суб'єкта господарювання.

Менеджмент персоналу набуває особливого значення у сучасних умовах, оскільки персонал є рушійною силою розвитку будь-якого підприємства / організації, одним з ключових елементів виробництва, вагомим напрямом формування витрат та однією з вагомих конкурентних переваг. З огляду на зазначене, роль персоналу у діяльності суб'єкта господарювання складно переоцінити, що визначає важливість вирішення завдань, пов'язаних із ефективним управлінням персоналом.

Практика діяльності сучасних суб'єктів господарювання дозволяє стверджувати, що без раціонального управління персоналом неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність організації як цілісної системи. Саме ефективність управління персоналом являється основною запорукою успіху. Вона включає в себе управління працею, управління трудовими ресурсами, управління кадрами, кадрову політику, кадрову роботу, управління людськими ресурсами, управління людським фактором та інші складові, які в цілому регулюють поведінку людей на виробництві зокрема та трудову діяльність загалом. Усі зазначені компоненти спрямовані на забезпечення досягнення цілей управління персоналом, а саме [1]:

- підвищення ефективності праці та виробництва для досягнення максимального прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства у різних сферах діяльності;
- висока соціальна ефективність функціонування колективу.

Досягнення відповідних цілей управління персоналом підприємства забезпечується через реалізацію відповідних завдань:

1. Забезпечення суб'єкта господарювання персоналом належного кількісного та якісного складу, що якнайповніше відповідатиме потребам підприємства / організації у процесі діяльності.
2. Створення та підтримування умов для ефективної організації виробничої та іншої діяльності задля забезпечення зростання продуктивності праці.
3. Збалансування інтересів працівників та суб'єкта господарювання.
4. Ефективне використання трудових здібностей працівників з метою забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.
5. Забезпечення сприятливих умов праці та відпочинку для працівників суб'єкта господарювання.

Реалізація зазначених та інших завдань у системі управління персоналом передбачає застосування широкого спектру відповідних інструментів, що у своїй сукупності спрямовані на забезпечення ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, маємо зауважити, що управління персоналом є важливою складовою системи менеджменту суб'єкта господарювання в цілому, що виступає запорукою формування його стійкості, конкурентоспроможності та ефективності. З огляду на роль персоналу у діяльності суб'єктів господарювання, формування дієвої системи управління персоналом є одним з ключових завдань системи менеджменту в цілому, успішність вирішення якого визначає перспективи розвитку та функціонування підприємства / організації.

Список використаної літератури:

1. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. Вип. 2 (54). С. 137–144. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифрові або діджитал-технології стали невід'ємною частиною сучасного життя кожної людини і бізнесу. Щодня практично скрізь нас оточують досягнення діджитал-розробок, особливо в сфері бізнесу та маркетингу. Цифровий маркетинг став одним із головних двигунів бізнесу в XXI столітті. І безсумнівно, що в майбутньому його роль тільки зростатиме. З появою Інтернету маркетологи почали здійснювати пошукові запити та просувати товари через мережу, а саме поняття «діджитал маркетинг» почали використовувати з 90-х років XX століття. Для визначення ролі діджиталізації маркетингових послуг в управлінні сучасним підприємством варто визначитись зі змістом самого поняття «маркетингові послуги». Відповідно до Податкового кодексу України під маркетинговими послугами варто розуміти діяльність по вивчання ринку, стимулюванню збуту продукції (робіт, послуг), ціноутворення, організації та управлінні рухом продукції (робіт, послуг) до споживача та післяпродажного обслуговування.

Більшість маркетологів цифровий маркетинг розглядають виключно з точки зору реклами через інтернет канали, проте діджитал маркетинг також включає рекламу на телебаченні та радіо, текстові повідомлення та навіть маркетинг на рекламних щитах. Серед діджитал-інструментів варто виділити: цифрове TV, радіо, підкасти, youtube-канали лідерів думок, популярних блогерів і т.д.; розсилки через SMS, MMS, e-mail, месенджери і т.д. e-mail-marketing як окремий напрямок; інтерактивні майданчики в громадських місцях як аналог банерної реклами; реклама на платформах при встановленні додатків та ігор; контекстна реклама через пошукові системи; партнерські програми від стейкхолдерів; просування в соціальних мережах (SMM) та за допомогою контенту (SEO та SEM) тощо. Всі канали просування мають доповнювати один одного і максимізувати цільову аудиторію, сприяти реалізації товарів, робіт, послуг.

Як приклад ефективного застосування інструментів діджиталізації маркетингових послуг варто розглянути досвід ОККО. Навесні 2022 року, у зв'язку з пошкодженням нафтобаз та виробників нафтопродуктів російським агресором в Україні, в країні був гострий дефіцит пального, що відобразилось на всіх галузях економіки та буденному житті населення. Департамент маркетингу разом з операторами АЗК компанії ОККО змогли розширити програму лояльності клієнтів через додаток Fishka шляхом подання достовірної інформації про кількість авто, які вони ще можуть заправити паливом на основі функціоналу на касах по визначенню залишків пального в резервуарах [2].

Розсилки по електронній пошті є особливим діловим каналом маркетингового зв'язку, по якому маркетологу простіше достукатися до клієнта ніж в месенджерах. Обираючи сервіс для email-розсилки слід звертати увагу на ряд критеріїв: країна походження сервісу (для українського бізнесу вкрай важливо, аби платформа не спонсорувала країни-агресори), можливість інтеграції зі сторонніми сервісами (наприклад, Google Analytics, різноманітні CRM та CMS), вбудовані спам-фільтри, наявність готових шаблонів та інструментів для верстки, додатковий функціонал, ціна та наявна служба підтримки, яка допоможе із вирішенням нагальних проблем.

На сьогодні, найефективнішим і швидким способом розповісти про свій бренд, підприємство, продукт якомога більшої кількості людей є SMM. Специфіка даного інструменту полягає в тому, що цільова аудиторія локалізується в різних соцмережах, її смаки постійно змінюється. В свою чергу маркетологи повинні бути в курсі всіх трендів і форматів, враховувати ці зміни, а ще чітко знати смаки та специфіку поведінки своєї цільової аудиторії. З 2,96 мільярдів активних користувачів соціальними мережами Facebook залишається найпоширенішою платформою, проте переважно осіб працездатного віку. Другою та третьою за популярністю платформами соціальних медіа є відповідно Youtube та Instagram. Платформою соціальних медіа, що найшвидше розвивається є TikTok, який досяг загальних темпів зростання за останні 2 роки і набув особливої популярності серед молоді. Просуваючи рекламу в соцмережах слід орієнтуватись на вікову категорію цільової групи та використовувати декілька каналів просування бізнес-акаунту. Чудова можливість підвищити ідентифікованість як малого, так і великого бренду є створення бізнес-акаунту в TikTok. За допомогою даного майданчика для просування предметів діяльності Puma забезпечила 16 мільйонів показів та понад 112000 кліків на вебсайті при рекламі нової моделі кросівок. Більш того, популярність бренду зросла на 13,5 %. Завдяки публікації відомого АТБ смішних і життєвих скетчів в TikTok, компанії вдалося збільшити потік молоді до своїх магазинів на 32 %. Варто зауважити на змісті та сприйнятті реклами з емоційною та естетичною складовими [1].

Отже, маркетинг є елементом ефективного управління підприємством. В свою чергу, діджитал-маркетинг дозволяє налагодити ефективні комунікації всередині підприємства, зі споживачами, як вітчизняними так і закордонними. За допомогою цифрового маркетингу підприємства мають можливість підвищувати кваліфікацію кадрів та покращувати систему моніторингу за дотриманням стратегії бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Кузнецова А. Бізнес-акаунт в TikTok: фішки, які допоможуть у просуванні. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/biznes-akaunt-v-tiktok-fishki-yaki-dopomozhut-u-prosuvanni/>.
2. Сомова О. Демаркетинг, ідеальна стратегія Customer Experience та система соціальної відповідальності. Відверте інтерв'ю зі СМО ОККО Василем Дмитрівим. URL: <https://web.promo>.

Я.Ю. Бірюченко, магістр гр. ПВМ-8, ФБСО
С.А. Ванельчук, магістр гр. ЗМО-22-2М, ФБСО
Науковий керівник: С.Ю. Бірюченко, к.е.н.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Соціальна відповідальність бізнесу – це дуже цікава тема, яка у наш час потребує серйознішого освітлення та розробки. Якщо правильно вести соціальну політику, можна позбутися багатьох економічних проблем або запобігти їм, так як бізнес ніколи не стане успішним, поки буде ізольований від суспільства, невід’ємною ланкою якого він є. За словами Т. Рузвельта, найголовнішою формулою успіху є знання, як поводитися з людьми. Тож, успіх підприємства залежить від спроможності поєднати власні інтереси і інтереси соціуму з забезпеченням вигоди для будь-якої сторони.

Феномен соціальної відповідальності бізнесу вже давно привертає увагу вчених. Сьогодні вирішенням цього питання займаються фахівці у галузі стратегічного управління та самі підприємці. Загальна формула співробітництва – соціальне партнерство, у якому беруть участь підприємці та їх об’єднання, працівники та їх організації, представники державних органів, різних інститутів громадянського суспільства

У наші дні суспільство поступово уникає таких стереотипів, як спонсорство і поступово приходять до думки, що соціальна підтримка – це реальна допомога, яку надають підприємства. Слід зазначити той факт, що соціально відповідальні підприємства дбають не лише про людей, а й про навколишнє середовище, що є однією з найактуальніших проблем сучасності. Компанії проводять заходи щодо захисту довкілля, створюють фонди та намагаються зробити своє виробництво максимально нешкідливим.

В Україні вже є ряд підприємств (компаній), які і займаються питаннями соціальної відповідальності бізнесу (Нова пошта, Київстар, Кока-Кола, Метро, ОККО тощо) і з початком воєнних коло таких підприємств розширюється. Більше уваги акцентується на допомогу ЗСУ, постраждалим верствам населення та ВПО. Соціальна відповідальність бізнесу поширюється на такі основні напрями: дотримання прав людини; дотримання вимог законодавства; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього природного середовища; співпраця із зацікавленими сторонами; дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність.

Соціальна відповідальність є частиною етики бізнесу. Етичні норми в бізнесі відображені на рис. 1.

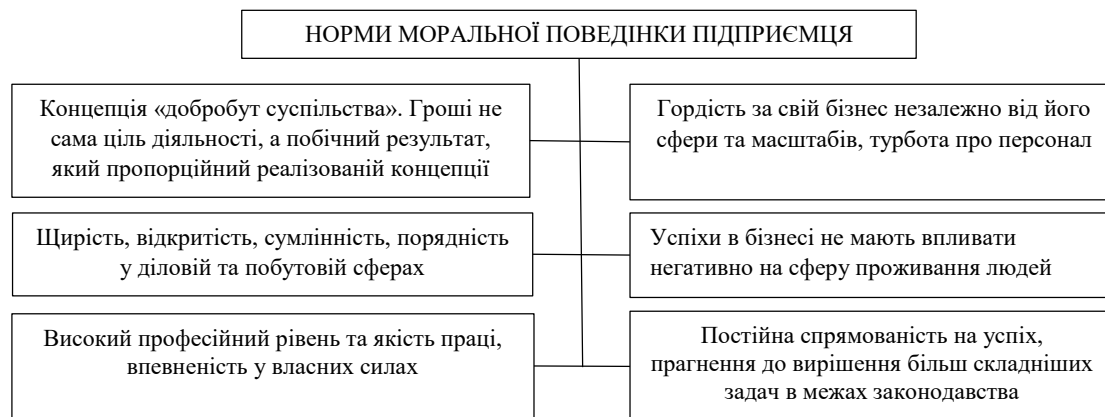


Рис. 1. Норми етики в бізнесі [1]

Сучасна ситуація на вітчизняному ринку вказує на те, що державі потрібно введення механізму забезпечення соціально-економічного зростання. Для підвищення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання в Україні необхідно: удосконалити законодавчу базу по регулюванню соціальних ініціатив бізнесу; сприяти підвищенню соціальної активності підприємств шляхом узгодження економічних та соціальних інтересів усіх зацікавлених сторін; залучати іноземні компанії, які впроваджують новітні світові практики, методи, стандарти в українському середовищі, та посилювати діяльність великих українських компаній; здійснювати діяльність у соціальному напрямі та формувати нефінансову звітність.

Усвідомлення взаємозв'язку економічного та соціального у підприємницької діяльності, сутності соціальної функції підприємництва більшістю ділових людей, а головне – реальної дії з позицій соціальної відповідальності допоможе швидше подолати негативний образ підприємця, що склався у населення, створить сприятливіші умови для розвитку ринкових відносин та відбудови України в поствоєнний період.

Список використаної літератури:

1. Заружко А. Морально-етичні цінності підприємця: формування та розвиток (соціально-філософський аналіз).

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Роздрібна торгівля включає в себе такі види діяльності, як щоденна купівля продуктів та товарів повсякденного попиту, купівля товарів довготривалого використання, купівля товарів через Інтернет тощо. Цілі та організація маркетингової діяльності в таких різних сферах будуть суттєво відрізнятися, що визначає складність та важливість маркетингу в роздрібній торгівлі. Процес торгівлі складається з операцій, пов'язаних з маркетингом та розподілом товарів та послуг. Таким чином, маркетингова діяльність відіграє провідну роль в цій сфері, оскільки успіх або провал торговельного підприємства визначається тим, наскільки точно його працівники змогли зрозуміти та задовільнити потреби своїх клієнтів.

Високий рівень конкуренції вимагає розроблення та впровадження на підприємствах роздрібної торгівлі заходів, які дозволяють будувати тривалі та надійні взаємовідносини з клієнтами. Заходи маркетингу, спрямовані на побудову таких взаємовідносин, сприяють зниженню в довгостроковому періоді витрат на залучення клієнтів завдяки зискам від збереження наявних клієнтів. Таким чином, розвиток маркетингу в роздрібній торгівлі пов'язаний із створенням лояльності клієнтів.

Здатність торговельного підприємства створювати та підвищувати лояльність покупця залежить від вміння ідентифікувати його цільовий ринок, а також від вміння запропонувати правильну винагороду або схему заохочення покупців, щоб забезпечити прихильність та лояльність основної маси своєї клієнтури протягом достатньо тривалого періоду. Крім того, необхідна організація обслуговування на вищому рівні та забезпечення його зручності. Для досягнення успіху роздрібні підприємства мають здійснювати свою діяльність на основі лояльних та довготривалих взаємовідносин з клієнтами (покупцями), що створює певну форму доданої цінності їх торговельних послуг. Порівняльна характеристика маркетингу взаємовідносин та маркетингу продажів (угод), який є традиційним наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика маркетингу продажів та маркетингу взаємовідносин

<i>Маркетинг продажів</i>	<i>Маркетинг взаємовідносин</i>
Орієнтований на короткострокову перспективу	Орієнтований на довгострокову перспективу
Орієнтований на конкретного суб'єкта	Орієнтований на групу суб'єктів
Зосереджений на продажі, оскільки це кінцевий результат	Зосереджений на збереженні клієнта та забезпеченні повторних продажів
Основний акцент на переконанні зробити покупку	Зосереджений на створенні позитивних взаємовідносин з клієнтом
Продавець переконує здійснити покупку, іноді використовуючи прийоми маніпуляції	Продавець намагається створити атмосферу довіри та надати послуги
Акцент на здійсненні продажу без перспектив подальшого співробітництва	Спрямований на створення партнерства та співробітництва для зниження ризиків та забезпечення довгострокових взаємовідносин (з клієнтами або стратегічними партнерами, з спільними підприємствами, а також в рамках партнерських взаємовідносин з постачальниками)

Маркетинг взаємовідносин є важливим інструментом роздрібної торгівлі через велике значення повторного здійснення покупок та постійно оцінюючого відношення клієнта. Сьогодні значно розширені заходи заохочення лояльності з метою розповсюдження їх дії на уточненні цільові групи споживачів, якими є люди пенсійного віку, студенти, родини з дітьми тощо. Ці схеми вигідні роздрібному підприємству, оскільки використовуючи персональні данні, зібрані для реалізації цих схем, в поєднанні з даними про торговельні операції воно може застосувати такий спосіб аналізу інформації з бази даних, який дозволить підвищити віддачу від просування таргетингу (вузькофокусного «налаштування» маркетингу на конкретного споживача). Оскільки клієнти використовують при оплаті покупок свої платіжні картки, можна провести моніторинг того, що, коли і де вони придбають, це дозволяє формувати базу індивідуальних даних клієнтів. Важливою вимогою сучасної роздрібної торгівлі є вимога діяти краще, ніж конкуренти, а у випадку схем забезпечення лояльності – пропонувати більш привабливі способи заохочення. Це співпадає з потребою розвивати стійку конкурентну перевагу, при цьому кожен аспект бізнесу має удосконалюватися до такого рівня, який забезпечить підприємству більш вигідну позицію на ринку порівняно з конкурентами. Це стосується рішень щодо розміщення і дизайну торгових точок, набору послуг, що пропонуються, або вибору товарів (асортименту), технологій, контролю фінансових витрат і планів комунікацій тощо.

Список використаної літератури:

1. *Бужимська К.О.* Сутність, види та значення лояльності покупців для підприємств роздрібної торгівлі. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу : тези III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. Ж. : Житомирська політехніка, 2022. 16 с.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В сучасній глобальній економіці відбувається швидке зростання впливу нових технологій, зокрема цифрових, що обумовлено високими темпами науково-технічного прогресу. Слово діджиталізація вперше з'явилося в середині ХХ ст. з розвитком комп'ютерної техніки. В узькому розумінні діджиталізація означає процес переведення в цифровий формат різних типів інформації. У більш широкому розумінні вона також включає процеси, що впливають на економіку, підприємства та суспільство. Згідно Оксфордському словнику англійської мови, діджиталізація – це адаптація та поширення використання цифрових та комп'ютерних технологій організаціями, галузями економіки, країнами тощо. Діджиталізація – це процес перетворення ресурсів підприємства в нові джерела доходів, зростання та інших операційних результатів, які підвищують цінність підприємства за рахунок використання можливостей цифрових технологій. Тобто діджиталізація дозволяє розробляти нові бізнес-моделі, створювати унікальний клієнтський досвід, пропонувати нові продукти та послуги та ефективніше використовувати ресурси підприємства завдяки новим поєднанням інформації, людського капіталу та технологічних ресурсів.

Діджиталізація – це багатовимірний процес, який призводить до наближення реального та віртуального світу та стає головною рушійною силою інновацій та змін в економіці. До основних цифрових технологій відносять: Великі дані (Big Data) – обробка даних з різних джерел, як структурованих, так і неструктурованих, результати якої використовуються для підвищення ефективності діяльності; Інтернет речей (IoT – Internet of Things) – можливість контролю та управління процесами у режимі реального часу, віддаленого моніторингу тощо (розумний будинок, розумні теплиці та інші технології); Штучний інтелект – набір методологічних підходів та інструментів, завдяки яким потужні комп'ютерні системи можуть генерувати в своїх масивах пам'яті дані, яких раніше не існувало, оскільки були невідомі їх нові взаємозв'язки та закономірності; Хмарні технології – повсюдний мережевий доступ за вимогою до загального обсягу конфігурованих обчислювальних ресурсів, які можуть бути оперативно надані та вивільнені з мінімальними експлуатаційними витратами.

Діджиталізація виступає головним чинником зростання та розвитку підприємницької діяльності практично у всіх країнах світу. Під цифровізацією бізнесу розуміють: впровадження мобільних технологій; використання хмарних технологій для зберігання даних; управління великими даними; переведення у цифровий формат звуку та зображення; створення сайту та соціальних мереж підприємства; впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та електронного документообороту; автоматизація обліку та управління; розробка інтерфейсу програмування додатків (API); створення фірмового онлайн-магазину, маркетплейсу, електронної системи закупівель або інтеграція з іншими E-commerce майданчиками.

В залежності від ступеня діджиталізації бізнес-процесів підприємства можна виділити наступні її рівні: I рівень – підприємство зі слабо розвинутою цифровізацією. У такого суб'єкта господарювання можуть бути діджиталізовані деякі елементи, але в цілому підприємство функціонує виключно в офлайн середовищі; II рівень – деякі бізнес-процеси підприємства діджиталізовані та інтегровані між собою, алу у підприємства відсутня система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), організаційна стратегія інтеграції виробництва та операцій, автоматизований збір та аналіз даних; III рівень – на підприємстві побудована цифрова модель, всі основні бізнес-процеси відцифровані. Ця модель дозволяє підприємству швидко та чітко функціонувати та мінімізує витрати виробництва; IV рівень передбачає ще більшу діджиталізацію бізнес-процесів, як основних, так і другорядних, що створює умови для саморегуляції систем підприємства. Для ефективною та своєчасною саморегуляції необхідна наявність штучного інтелекту, який на основі статистичного моделювання та вивчення попереднього досвіду планує результати на наступні періоди; V рівень – це повністю сформована відкрита цифрова інфраструктура. Визначальним чинником виступає використання інтерфейсу програмування додатків (API), що дає можливість підприємству відкривати свої системи розробникам іншого сервісу, а це, в свою чергу збільшує аудиторію потенційних клієнтів.

Діджиталізацію можна застосовувати практично в усіх сферах господарської діяльності. Її основне завдання – це оптимізація всіх бізнес-процесів, що дозволяє уникати помилок в системі закупівель, постачання або в будь-якій іншій сфері діяльності підприємства. Крім того, діджиталізація дає можливість проводити якісний та об'єктивний аналіз господарської діяльності, що дозволяє своєчасно приймати ефективні управлінські рішення.

Список використаної літератури:

1. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності [Електронний ресурс]. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. Вип. 100. С. 88-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_100_11

Дослідження проведене в межах проекту Erasmus+ «Діджиталізація економіки як елемент сталого розвитку України та Таджикистану» (DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP). Цей проєкт фінансується за підтримки Європейської комісії. Ця теза відображає лише погляди авторів, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.

The research was carried out within the Erasmus+ project «Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan» (DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP). This project has been funded with support from the European Commission. This thesis reflects the views of the authors only, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Майбутнє України багато в чому зумовлюється її системою освіти, оскільки освіченість суспільства, компетентність та професіоналізм сучасних спеціалістів виступають ключовими чинниками суспільного розвитку. Неухильне зростання конкурентоспроможності закладів вищої освіти можна визначити не тільки професійною підготовкою фахівців і внутрішніми компетенціями освітніх установ, а й ступенем інтеграції маркетингу в їхню діяльність. Упровадження і використання механізмів маркетингу в інтеграції з менеджментом дає змогу приймати рішення на основі співставлення реальних можливостей із запитами ринку, бажаних цінностей існуючих та потенційних споживачів. Симбіоз механізмів маркетингу та менеджменту має велике теоретичне і практичне значення для вирішення управлінських проблем, оскільки забезпечує суб'єктам господарювання вчасну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та можливість завоювати або утримати конкурентні позиції з використанням відповідного інструментарію.

Управління сучасним закладом вищої освіти вимагає професійного підходу до реалізації цього процесу. Це вимагає від керівників розуміння відмінностей у таких категоріях, як «маркетингове управління» та «управління маркетингом у закладах вищої освіти». Безумовно, важливо за допомогою маркетингового управління отримати чітке уявлення про якісні й кількісні критерії попиту, про реальну ситуацію на ринку освітніх послуг; виявити проблеми взаємодії між різними учасниками ринку; визначити тенденції і напрями розвитку попиту; оцінити ефективність інформаційних каналів [1].

Ситуація, що склалася на ринку освітніх послуг, описується епізодичним характером прийняття маркетингових рішень. Маркетингове управління знаходиться на проміжній стадії свого розвитку – у переході від нижчого рівня інтеграції у діяльність закладів вищої освіти, що передбачає використання тільки деяких інструментів маркетингу, до середнього, на якому маркетинг в управлінні використовують як одну з функціональних сфер діяльності. Зкладам вищої освіти потрібно спрямувати зусилля на досягнення високого рівня інтеграції маркетингової думки в діяльність, що можливе лише шляхом удосконалення маркетингового управління.

Сутність маркетингу освітніх послуг полягає в максимальному задоволенні індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг щодо особистого та професійного зростання та підвищенні особистої цінності людини, внаслідок чого відбувається відтворення загального інтелектуального потенціалу суспільства. Тому дослідження споживачів – безпосередніх одержувачів освітніх продуктів – є основою маркетингу освіти [2, с. 37].

З точки зору маркетингу у функції освітнього закладу входить: надання освітніх послуг споживачам, передача необхідних знань, умінь і навичок (як за змістом та обсягом, так і за асортиментом і якістю); виробництво та надання додаткових освітніх послуг, що формують особистість майбутнього фахівця; надання інформаційно-посередницьких послуг потенційним і реальним споживачам та роботодавцям, включаючи узгодження з ними умов майбутньої роботи, розмірів, порядку і джерел фінансування освітніх послуг та ін.

На сучасному етапі перед закладами вищої освіти постає завдання не тільки впровадження базових складників маркетингу у функціонування, а й перехід на управління освітніми установами з позицій маркетингу, що слід розглядати як сучасну інтерпретацію філософії управлінської діяльності.

Підтримуємо точку зору Б. Братаніча, який зазначає, що маркетинг має принципове значення для системи освіти, насамперед, у двох аспектах: формування критеріїв соціальної й індивідуальної цінності освіти в контексті соціокультурних характеристик інформаційного суспільства (визначення ціннісних параметрів якісної освіти) й забезпечення зростання ролі освіти як соціальної цінності в системі його ціннісних пріоритетів.

У зв'язку з цим, під маркетинговою діяльністю навчального закладу розуміємо діяльність, спрямовану на вивчення запитів (пропозицій) споживачів та їх формування у майбутньому на основі надання й отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача й піднесення освіти як соціальної цінності.

Таким чином, маркетингова діяльність закладу вищої освіти полягає у створенні вищої порівняно з конкурентами цінності освітніх та наукових послуг для споживача, здатної максимально задовольнити потреби суспільства: особистості – в освіті; науково-педагогічних працівників – реалізації та розвитку інтелектуального та наукового потенціалу; навчального закладу – у конкурентоспроможності на ринку і матеріальному добробуті його працівників; підприємств та організацій – в розвитку персоналу; суспільства – у розширеному відтворенні трудового, освітнього, інтелектуального та наукового потенціалу країни.

З точки зору маркетингу освітніх послуг, до функцій навчальних закладів входить формування пропозиції, надання самих освітніх послуг клієнтам, просування освітніх і супутніх послуг на ринку. У зв'язку з цим навчальні заклади та їхні клієнти є найактивнішими суб'єктами маркетингової діяльності.

Тобто провідним фактором у маркетинговій діяльності є орієнтація на споживача, тому що в умовах ринку навчальний заклад тільки тоді може досягти своїх цілей, коли найкращим чином задовольнить вимоги споживачів. Для забезпечення цього необхідно: постійно вивчати виклики ринку й освітні потреби споживачів; прогнозувати попит та управляти його формуванням; регулювати виробництво й постачання освітніх послуг; формування позитивного іміджу закладу [3].

Спираючись на роботи провідних науковців в області маркетингу, можна зазначити, що існує три ланки маркетингової діяльності: освітні потреби споживачів, комплекс маркетингових заходів, прибуток (матеріальний або іміджевий). Будь-які потреби виступають як внутрішні спонукачі діяльності. Для споживачів освітніх послуг потребами виступають знання, вміння, навички, життєва компетентність. Потреби мають лінійну залежність від рівня розвитку людини, суспільства, держави. Задоволення одних потреб формує появу нових. Використовуючи маркетингові підходи, навчальний заклад вивчає коло освітніх потреб та пропонує механізми їх задоволення у вигляді розширення навчальних занять: введення нових навчальних програм курсів, спецкурсів, факультативів тощо. Застосування маркетингового управління навчальним закладом приводить до регулювання потреб для досягнення соціального ефекту від освітньої діяльності. Іноді навчальний заклад створює умови для формування нових освітніх потреб споживачів з метою підвищення цінності освіти.

Комплекс маркетингових заходів є видом соціальної технології, спрямованої на виявлення ефективних засобів управління ринком на основі об'єктивного розуміння ситуації на ньому. Така технологія є відповідним циклом маркетингового управління: аналіз (інформація за результатами маркетингових досліджень), планування (стратегічне, оперативне), організація виконання, мотивація, контроль за проведеними заходами й отриманим прибутком, регулювання, інформаційне забезпечення. Як бачимо, ця технологія містить функції управлінського циклу. Тому доречно, на наш погляд, говорити про маркетингове управління.

Зазначимо, що для організації діяльності навчального закладу на основі маркетингового управління вивчаються, задовольняються й формуються нові освітні потреби споживачів. Механізмом, що реалізує цей процес (або об'єктом маркетингу), виступають освітні послуги, що надає навчальний заклад. Об'єктом маркетингу є не просто послуги, а ступінь відповідності послуг потребам ринку праці або ринку освітніх послуг. Вибір ринку залежить від мети маркетингу: ми хочемо не відставати від інших навчальних закладів чи хочемо готувати конкурентоспроможних випускників. На наше переконання, вибір буде за обома ринками.

Під освітніми послугами розуміють цілісну систему, спрямовану на реалізацію місії закладу й сприяє розвитку здобувача освіти (учня) через формування у нього життєвої компетентності. Освітні послуги, в основному, спрямовані на реалізацію місії навчального закладу [4]. Спираючись на роботи науковців, можна стверджувати, що навчальні заклади надають комплекс освітніх послуг, спрямований на задоволення потреб споживачів, що пов'язані зі зміною їх освітнього рівня чи професійної підготовки й забезпечені ресурсами цього навчального закладу. Цей комплекс послуг називають освітньою програмою, що водночас є продуктом навчального закладу.

Як висновок узагальнимо, що розглянуто сутність маркетингового управління як окремої економічної категорії. Маркетингове управління закладами вищої освіти – це специфічний вид діяльності, який слугує інструментом конкуренції та передбачає виконання послідовних дій на засадах та принципах маркетингу, котрі забезпечують ефективність діяльності вищого навчального закладу шляхом надання якісних освітніх послуг, постійного вдосконалення освітньої діяльності для досягнення поставленої мети – формування попиту та задоволення потреб споживачів для реалізації випускниками права на працю з урахуванням здобутої вищої освіти і відповідно до суспільних потреб, створення позитивного іміджу закладу для розвитку в конкурентному середовищі.

Список використаної літератури:

1. Лялюк А. Особливості використання стратегічного маркетингу вищими навчальними закладами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 4. С. 70–78.

2. Ткачук С.В., Стахурська С.А., Стахурський В.О. Маркетинг освітніх послуг: проблеми та перспективи. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2018. № 1, Т. 24. С. 37–47.

3. Бурдонос Л.І., Малишко В.В. Менеджмент і маркетинг в освіті : навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький. ФОП Домбровська Я.М., 2019. 90 с.

4. Лукашук О.С., Гончарова О.В. Особливості маркетингової діяльності у сфері освітніх послуг. Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. 2013. Вип. 40(1). С.182-192.

**ТАРИФНЕ ТА НЕТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Успіх підприємства на зовнішніх ринках значною мірою залежить не тільки від ступеня нормалізації конкуренції на внутрішньому ринку, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, а й від знання можливостей її збуту, дотримання умов роботи на зовнішньому ринку, норм і правил національних та міжнародних засоби впливу на зовнішню торгівлю.

Методи регулювання зовнішньої торгівлі можна поділити на такі: тарифні (митні), засновані на застосуванні митних тарифів; нетарифні – квоти, ліцензії, субсидії, демпінг та ін. Тарифні методи за своєю суттю є економічними і діють через ринковий механізм, вони спрямовані на зниження ціни експорту, підвищення ціни імпорту і впливають на фінансові результати учасників зовнішньоекономічної діяльності. Нетарифне регулювання – це комплекс обмежено-заборонних заходів, що перешкоджають проникненню іноземних товарів на внутрішній ринок країни.

Метою тарифного регулювання є: покращення конкурентних умов у країні-імпортері; захист національної промисловості, здоров'я населення, охорони навколишнього середовища, моральності, релігії та національної безпеки.

Нетарифні обмеження є заходами прихованого протекціонізму. До заходів нетарифного регулювання ЗЕД, які використовуються Україною та впливають на суб'єктів ЗЕД та економіку держави належать наступні [4]:

1. *Ліцензування і квотування зовнішньоекономічних операцій.* Щороку Кабінет Міністрів України затверджує перелік товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню та квотуванню на відповідний рік. Так, ліцензуванню підлягають: експорт та імпорт контрольованих речовин (озоноруйнівних речовин та фторованих парникових газів); експорт та імпорт товарів та обладнання, що можуть містити контрольовані речовини (озоноруйнівні речовини та фторовані парникові гази); експорт антрациту.

2. *Застосування спеціальних заходів щодо імпорту товарів в Україну.* Рішення про застосування спеціальних заходів щодо імпорту товарів в Україну приймається Міжвідомчою комісією з міжнародної торгівлі. Так комісія приймала рішення, які в основному стосувалися проведення антидемпінгових розслідувань щодо імпорту в Україну деяких видів товарів з таких країн: російська федерація, Республіка Білорусь, Китайська Народна Республіка, Словацька Республіка, Республіка Молдова та ін.

3. *Процедура видачі ліцензій на право імпорту, експорту – спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів.*

4. *Дозвільна система служби експортного контролю.* Дані заходи здійснює Державна служба експортного контролю, яка забезпечує реалізацію функцій щодо обмеження на здійснення міжнародних передач товарів: експорт товарів військового призначення, експорт товарів подвійного використання.

5. *Сертифікація товарів, що ввозяться в Україну.* Здійснюється відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України про «Деякі питання проведення заходів офіційного контролю товарів, що ввозяться на митну територію України», згідно положень якої під час проведення попереднього документального контролю можуть бути перевірено наявність сертифікатів при здійсненні ветеринарно-санітарного контролю, фітосанітарного контролю, контролю за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин.

6. *Дозвільна система органів державної влади, що здійснюють санітарно-епідеміологічний, ветеринарний, фітосанітарний, екологічний та інші види контролю.* Основні контрольні функції здійснює Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

7. *Реєстрація лікарських засобів, виробів медичного призначення, імунобіологічних препаратів, харчових добавок.* Такі заходи здійснюються Міністерством охорони здоров'я, яке у своїх наказах наводить перелік лікарських засобів, які будуть зареєстровано в Україні або яким буде відмовлено у державній реєстрації та внесенні до Державного реєстру лікарських засобів України.

8. *Застосування державного пробірного контролю.* Функції з реалізації державної політики у сфері державного пробірного контролю було покладені на Міністерство фінансів України, але без здійснення контрольних-наглядових функцій. Функції захисту прав споживачів виробів з дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння покладені на Державну службу з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Експертизу ювелірних виробів здійснює Державний гемологічний центр України.

Модернізація національної митно-тарифної та нетарифної політики відбувається з урахуванням положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що сприятиме не тільки збільшенню обсягів експорту та імпорту між учасниками Угоди, а й структурним зрушенням в економіці

України у цілому. Основою реформування системи регулювання зовнішньої торгівлі в Україні є гармонізація національного законодавства відповідно до директив ЄС.

Лібералізація системи тарифного регулювання експортно-імпортних операцій в Україні розпочалася зі вступом до СОТ. До цього часу основу вітчизняної політики у сфері митного регулювання доступу товарів на внутрішній ринок становили тарифні обмеження.

Заходи щодо реалізації відносин між Україною та ЄС із приводу асоціації стали основним стратегічним напрямом модернізації національної регуляторної політики України, зокрема у секторі тарифного та нетарифного регулювання зовнішньоекономічних відносин.

Зі створенням ЗВТ України з ЄС лібералізація тарифних і нетарифних методів регулювання зовнішньої торгівлі відбувається асиметрично: поступове скасування імпортних мит для більшості продукції в Україні супроводжується негайною тарифною лібералізацією в ЄС [1].

Поступове скасування імпортного мита в Україні поширюється на деякі види мінеральних продуктів, органічної продукції хімічної промисловості, добрив, автомобільних гумових шин, шкіряних виробів і текстильних товарів, наприклад головних уборів.

Позитивно вплинуло приєднання України до Конвенції на виробників автомобільних комплектуючих, деревообробну і текстильну промисловість, виробництво взуття та машинобудування.

Україною укладено угоди про вільну торгівлю із такими учасниками ПЕМ, як ЄС, ЄАВТ, Грузія, Македонія, Молдова, Чорногорія, Туреччиною, Ізраїлем, Сербією у межах яких іде заміна специфічних (притаманних для кожної країни) протоколів про походження товарів нормами Конвенції.

Важливим досягненням з жовтня 2022 р. є членство України в Конвенції про єдиний режим транзиту. Вона активізує та спрощує міжнародну торгівлю завдяки встановленню Україною спільних транзитних процедур із країнами Конвенції та використання ними єдиної технології – системи NCTS. Ця система дає змогу країнам Конвенції обмінюватися митними даними в режимі реального часу та контролювати товари на кожному етапі перевезення. Система спільного транзиту передбачає для підприємств чотири основних спеціальних транзитних спрощення: авторизований вантажовідправник, авторизований вантажоодержувач, самостійне накладення пломб спеціального типу та загальна фінансова гарантія.

В Україні очікується докорінна зміна митниці за напрямками: зміна структури митних органів; аудит та регламентування митних процедур і процесів відповідно до світових стандартів; систематизація законодавства; модернізація ІТ-системи митниці; безпека митних даних; реформа системи оцінки митної вартості товарів; розвиток міжнародного митного співробітництва; створення власного моніторингового центру; розвиток автоматизованої системи управління ризиками; нова кадрова політика та ін.

Україна запровадила європейські стандарти (EN) з одночасним скасуванням конфліктних національних та міждержавних стандартів (ГОСТів) [2]. Прийнято національні стандарти, ідентичні гармонізованим європейським, та відповідність яким надає презумпцію відповідності вимогам технічних регламентів.

Віднині національні органи беруть участь у європейських та міжнародних організаціях зі стандартизації, метрології, оцінки відповідності, акредитації. Україною отримано статус організації-компаньйона (CSB) зі стандартизації в Європейському комітеті зі стандартизації (CEN) та Європейському комітеті зі стандартизації в галузі електротехніки (CENELEC), підписано Меморандум про взаєморозуміння між Національним органом стандартизації та Європейським інститутом телекомунікаційних стандартів ETSI, що прискорить наближення вітчизняної системи стандартизації до європейської. Діяльність Національного агентства з акредитації України (НААУ) визнано в ЄС [3; 5].

Отже, забезпечити успішність зовнішньої торгівлі може правильно вибудована митна політика, яка є важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності держави. В митній практиці використовуються два основних види інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності: тарифні та нетарифні методи регулювання.

Список використаної літератури:

1. ЄС-Україна: поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі. URL: http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/virtual_library/dcfta_guidebook_web.pdf.
2. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2017 році. URL: https://eu-ua.org/sites/default/files/imce/layout_16_02_final.pdf.
3. Технічне регулювання в ЄС. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/Ukraine++EU+export-import+helpdesk+/Non-tariff+regulation/Technical+Regulation>.
4. Тищенко В.Ф., Найдено О.Є., Остапенко В.М. Реалізація методів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в митній справі // Економіка та суспільство. Вип. 35. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1109>.
5. Чернецька О. Євростандарти VS ГОСТ: чому гармонізація технічних стандартів важлива для бізнесу? URL: <https://reforms.censor.net.ua/m3019565>.

В.Г. Виговський, к.е.н., доц., каф. менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Ю.О. Коритько, студентка групи ЗМО-22-2М
Державний університет «Житомирська політехніка»

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОБОТУ SMM-МЕНЕДЖЕРА

Імплементация штучного інтелекту (ШІ) в умовах цифрової трансформації галузі інтернет-маркетингу може внести значні зміни у сприйнятті маркетингу в цілому. Штучний інтелект (англ. Artificial Intelligence, AI) – це галузь комп'ютерної науки, яка базується на розробці алгоритмів, що забезпечують комп'ютерам здатність навчатися, робити висновки, аналізувати та інтерпретувати дані, а також виконувати завдання, які вимагають інтелектуальних здібностей. ШІ в інтернет-маркетингу використовується для автоматизації та оптимізації процесів цифрового маркетингу, зокрема для автоматизації рекламних кампаній, персоналізації контенту для користувачів, аналізу даних та прогнозування результатів кампаній.

Однією із найпопулярніших сучасних професій є менеджер з Social Media Marketing. Social Media Marketing (SMM) – спеціаліст, який займається рекламою та просуванням бренду або продукту через соціальні медіа канали, такі як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube та інші. Основні обов'язки SMM-менеджера включають розробку та впровадження стратегій інтернет-маркетингу, створення та публікація контенту, аналіз даних та відстеження результатів, планування та створення рекламних кампаній, забезпечення взаємодії з аудиторією, відповідь на запитання користувачів.

Використання ШІ в роботі SMM-менеджера дозволяє аналізувати поведінку користувачів в соціальних мережах, а саме зацікавленість певною тематикою. ШІ призводить до зростання рівня залучення та конверсії через соціальні медіа шляхом створення персоналізованих рекламних кампаній, аналізу ефективності та оптимізації рекламних оголошень. Таким чином, застосування ШІ має практичну імплементацию для SMM-менеджера, зокрема, генерація ідей, створення контенту, планування, аналіз даних, звітування. Для створення контент-плану доцільним є використання Chat GPT від Open AI. Chat GPT, що дозволяє здійснювати генерацію ідей для контенту та заголовків, перевірку граматики та стилю, генерація хештегів.

Використання штучного інтелекту для генерації візуального контенту в роботі SMM-менеджера є актуальним і в 2023 році. Midjourney, Dall-e-2, DeepAI, Deepdreamgenerator, Nightcafe, Crayon, WomboArt, GAN (Generative Adversarial Networks), VAE (Variational Autoencoder), StyleGAN – це топові нейромережі для генерації візуального контенту, однак більшість з них працюють на платній основі, що вимагає додаткових витрат. ШІ генерує зображення на основі алгоритмів і шаблонів, що не потребує застосування творчого підходу SMM-менеджером. Зображення мають нереалістичний вигляд та можуть мати низьку якість, що може позначитися на ефективності просування контенту в соціальних мережах.

ШІ ефективний інструмент для роботи в соціальних мережах, але є обмеження і ризики, які необхідно враховувати. Зокрема, ШІ працює на заданому алгоритмі і не може адаптуватися до неочікуваних змін у поведінці користувачів, що призведе до недооцінки нових тенденцій, що виникають у соціальних мережах, не забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта, який є важливим фактором успішності кампаній в соціальних мережах, не сприяє взаємодії менеджера зі знанням особливостей бізнесу та клієнтами, допускає помилки в розумінні контексту повідомлень в соціальних мережах, результатом чого може стати втрата репутації бренду, можливі проблеми з конфіденційністю даних.

Використання текстів, що генерує Chat GPT також має ряд недоліків. Зокрема, важливим акцентом у написанні рекламних текстів є застосування інструментів копірайтингу щодо скорочення кількості символів. Chat GPT генерує актуальну базову інформацію, яка потребує додаткової систематизації та обробки. Актуалізація інтеграції ШІ в професійну діяльність за такими напрямками, як медицина, банківська сфера, електронна комерція, автомобільна промисловість зумовлює необхідність використання штучного інтелекту в діяльності SMM-менеджера. Таким чином, ШІ може виконувати певні функції, які входять у обов'язки SMM-менеджера, такі як автоматичне планування постів, аналіз ефективності рекламних кампаній, підбір контенту за інтересами аудиторії тощо. Незважаючи на те, що ШІ може зрозуміти настрій та інтереси аудиторії на основі аналізу даних, він не може відтворити креативність та індивідуальний підхід, який забезпечує SMM-менеджер, оскільки він володіє навичками планування стратегій соціального медіа маркетингу, відповідного вибору каналів зв'язку з аудиторією, вміє взаємодіяти з аудиторією та реагувати на її запити.

Отже, на даний момент, ШІ може допомагати SMM-менеджеру у виконанні певних завдань, але не може повністю замінити його роботу. Найкращим рішенням використання інструментів ШІ в роботі SMM-менеджера є комбінування з людським експертним досвідом і знаннями для забезпечення найкращих результатів.

Список використаної літератури:

1. Полчанов А. Ю., Городиський М. П., Дячек С. М. та ін. Тенденції діджиталізації фінансово-економічної діяльності підприємств в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1 (99). С. 93-102.
2. Виговський, В. Г., Виговська, О. А., Завалій, Т. О., Пашенко, О. П., & Ткачук, Г. Ю. (2022). Застосування інструментів інтернет-маркетингу для прийняття управлінських рішень логістичними підприємствами. Економіка, управління та адміністрування, № 4(102), 35–40.

Є.М. Головченко, студентка гр. ПВ-4, ФБСО
Науковий керівник: Т.О. Біляк, ст. викладач
кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Запорукою виживання та основою стабільності фінансового стану підприємства є його стійкість. Аналіз фінансової стійкості є дієвим інструментом та однією з функцій ю, спрямованої на забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Зв'язок фінансової стійкості та економічної безпеки є очевидним.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміється здатність підприємства відновлювати (зберігати) стан збалансованості, пропорційності та ефективності фінансово-економічних процесів функціонування, зберігаючи фінансові передумови для розвитку в мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі.[3]

Найважливішими сутнісними ознаками фінансової стійкості підприємства є: гнучкість та адаптивність функціонування; стабільність функціонування; платоспроможність, інвестиційний потенціал, як фінансові передумови розвитку. Вирішення проблеми забезпечення стійкого функціонування неможливе без оцінки проблем та можливостей підприємства на основі застосування спеціальних інструментів, які адекватно враховують сутність та основні фактори фінансової стійкості підприємства.

У сучасній літературі найбільшого поширення набули такі основні методи оцінки: коефіцієнтний, матричний та балансовий. Головним недоліком сучасних методів оцінки фінансової стійкості є їхня невідповідність ключовим ознакам поняття «стійкість». Важливим аспектом оцінки фінансової стійкості підприємства є вивчення структури його капіталу. На відміну від інших характеристик фінансового становища підприємства фінансова стійкість характеризується, передусім, складом і структурою джерел фінансування. Насамперед, до основних показників фінансової стійкості належить коефіцієнт автономії.

Розглядаючи перелік показників, що використовуються в сучасній економічній літературі для оцінки фінансової стійкості, було зроблено висновок, що використовувані показники є показниками фінансової стійкості, водночас використання даних показників дозволяє проводити аналіз: стану основних засобів; оптимальності структури джерел оборотного капіталу; оптимальності структури пасивів; ефективності та інтенсивності використання капіталу, платоспроможності підприємства [1].

Дослідження методики оцінки фінансової стійкості підприємства, що ґрунтується на врахуванні найбільш суттєвих ознак понять «стійкість», «рівновага», «фінансова стійкість» має підвищити ефективність оцінки, планування та контролю заходів щодо підвищення фінансової стійкості підприємства. Оцінку фінансової стійкості пропонується проводити із використанням коефіцієнтів трьох наступних груп: коефіцієнти фінансової гнучкості (адаптивності); коефіцієнти фінансової стабільності; коефіцієнти платоспроможності та інвестиційного потенціалу. Дана система показників відповідає основним ознакам фінансової стійкості підприємства: гнучкість та адаптивність, стабільність, платоспроможність та інвестиційний потенціал [2].

Успіх процесу управління фінансовою стійкістю підприємства залежить від якості та ретельності його аналітичного забезпечення як основи для прийняття ефективних та раціональних рішень. Правильна оцінка ступеня, спрямованості та характеру впливу факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства, є важливим елементом інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві. Фінансову стійкість підприємства можна охарактеризувати системою абсолютних та відносних характеристик, які можна використовувати як контрольні величини для оцінки фінансового стану.

Таким чином, одним із ключових завдань фінансового менеджменту є оцінка та створення умов для підтримки фінансової стійкості підприємства. Необхідно розуміти, що своєчасний аналіз фінансової стійкості підприємства, а також вжиття заходів щодо її зміцнення створить передумови до здорового імунітету організації до банкрутства, допоможе виявити слабкі сторони фінансового планування організації та усунути їх.

Список використаної літератури:

1. Бєдринєць М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств. навч. посіб. / М.Д. Бєдринєць, Л.П. Довгань. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
2. Голєско І.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2017. Вип. 30. С. 49-57.
3. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення: 10.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76.

Р.А. Гончар, студентка групи МО-66
Т.О. Завалій, доктор філософії, ст. викладач
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

МІНІМІЗАЦІЯ «BLUEWASHING» ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Не дивлячись на надзвичайно важкі умови для українського бізнесу в умовах воєнного стану та на несвоєчасність стимулювання ринкових інструментів, які забезпечують економічне зростання для країни, практика розвитку світових компаній-лідерів завжди була прикладом наслідування для українських підприємств. Україна, як держава-кандидат на вступ до ЄС, має переймати європейський досвід і сприяти виходу українського бізнесу на міжнародний рівень.

Поява нових етичних викликів в діяльності компаній із розвинутих країн має бути базою для детального дослідження в контексті розвитку українського бізнесу та його виходу на інтернаціональні ринки. Такими загрозливими практики для позитивного іміджу компаній стали «greenwashing», «bluwashing», «pinkwashing», які у своїй основі транслюються через оманливі повідомлення для цільової аудиторії з метою прикраснення діяльності компанії.

«Bluwashing» – це термін, який використовується для опису оманливого маркетингу, який перебільшує прихильність компанії до відповідальної соціальної практики. Термін «bluwashing» є утворенням від англійських слів «blue» і «wash», а прив'язка до синього кольору пов'язується із синім кольором прапора ООН [1]. Термін «bluwashing» використовується для опису спроб компаній «вимити» свою репутацію, стверджуючи, що вони дотримуються Цілей сталого розвитку, коли насправді їхні дії не відповідають заявленим стандартам. Сутність bluwashing полягає в тому, що компанії використовують маркетингові інструменти, щоб створити вигляд, що вони здійснюють соціально відповідальну діяльність або підтримують сталий розвиток, коли насправді вони не роблять нічого, щоб змінити свої практики або дії. З огляду на появу практики «bluwashing» необхідним є розуміння причин його використання компаніями. По-перше, компанії намагаються привернути увагу споживачів та підвищити свій рейтинг, створюючи образ соціально відповідального бізнесу. По-друге, компанії, намагаються зберегти свої конкурентні позиції та, можливо, посилити їх у такий спосіб інформування своєї цільової аудиторії без реальних зусиль з приводу покращення власних соціальних практик. По-третє, застосування такого методу оманливого маркетингу може бути зумовлене підвищеним рівнем лояльності уряду до соціально відповідальних компаній.

Кращі бізнес-практики у розвинутих країнах мають бути прикладом для наслідування українськими компаніями в контексті екологічно та соціально відповідальних позицій перед своїми клієнтами. Досліджуючи явище bluwashing, як не співпадіння соціально активних заяв компанії щодо її соціально спрямованої діяльності та того, що практично допускаються порушення відносно прав людини та забезпечення належних прав людей, ми дійшли висновку, що наразі ця тематика тільки починає актуалізуватися в контексті розвитку українського бізнесу.

Наприклад, у Великобританії функціонує платформа сталого розвитку «Provenance», яка перевіряє заяви компаній щодо сталого розвитку та соціального впливу, зберігає показники довіри в блокчейні та надає цю інформацію споживачеві [2]. Тобто, існує практика виявлення недобросовісної практики компаній, в рамках якої не просто фіксують порушення, а доносять цю інформацію до споживачів. Подібні інформування становлять високі ризики для бізнесу, адже 90 % покупців визнають сталий розвиток важливим відносно того, що вони купують [3].

Для того, щоб аналізувати поточний стан підприємства відносно його заяв про власну соціальну позицію, необхідно вибудувати алгоритм розпізнавання можливого «bluwashing»:

1. Чи є сигнали соціально відповідальної діяльності підприємства?
2. Якщо такі сигнали відсутні, то у подальшому процесі розпізнавання «bluwashing» немає сенсу.
3. За умови хоча б одного сигналу необхідно продовжити вивчення ініціатив.
4. Співставлення кількості сигналів про соціально відповідальну позицію підприємства та кількості підтверджених фактів порушень, пов'язаних із питаннями забезпечення прав людей та дотриманні належних умов праці, можемо з високим рівнем ймовірності говорити про застосування практики «bluwashing».

Такий алгоритм дозволить менеджерам підприємства попереджувати та уникати відхилень від офіційних заяв, які транслюються у публічний (в т. ч. і цифровий простір) від імені підприємства, тачасно виявляти подібні практики у своїх конкурентів, що теж може нанести репутаційних збитків всьому ринку та його учасникам.

Список використаної літератури:

1. Davies J. Bluewashing: What It Is and Why You Can't Wash it Away! Jan 4, 2022. URL: <https://www.beeco.green/blog/bluewashing/>
2. Scianna T. How Some Companies May be 'Blue-washing' Sustainable Claims. June 9th, 2022. URL: <https://cutt.ly/Z38GGee>
3. Attract and convert more eco-conscious shoppers. Provenance. URL: <https://www.provenance.org/>.

М.В. Дем'янчук, магістр гр. ЗМО-22-1М, ФБСО
Я.О. Нейверт, магістр гр. ЗМО-22-2М, ФБСО
Науковий керівник: К.Є. Орлова, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Формування конкурентних переваг є одним з найбільш важливих завдань менеджменту будь-якого підприємства. Особливо актуальним це завдання постає у сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, наявністю кризових тенденцій та загостренням конкуренції. Ідентифікація та створення тих конкурентних переваг, які надаватимуть додаткові можливості функціонування та розвитку, є необхідною передумовою забезпечення ефективності діяльності підприємства. У свою чергу, однією з ключових переваг підприємства є кваліфікований персонал. Варто відзначити, що за існуючою класифікацією, кваліфікований персонал відноситься до переваг вищого порядку, тобто таких, що складніше відтворити та скопіювати. З огляду на зазначене, розвиток персоналу є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Як і будь-який інший цілеспрямований процес, управління розвитком персоналу доцільно здійснювати у певній послідовності. Зокрема, до ключових етапів управління розвитком персоналу варто віднести наступні:

1. Оцінка поточного стану характеристик персоналу підприємства. Для реалізації зазначеного етапу доцільно сформувавши систему кількісних та якісних показників оцінки працівників підприємства. Відповідну систему показників варто формувати з урахуванням особливостей діяльності підприємства, а саме: виду економічної діяльності, масштабів діяльності, специфіки організаційної структури та бізнес-процесів, характеру виконуваних працівниками завдань.

2. Визначення цільових параметрів та характеристик персоналу підприємства. Визначення цільових параметрів здійснюється з урахуванням стратегії та тактики розвитку підприємства, потреб у персоналі, вимог до кваліфікаційних характеристик персоналу.

3. Співставлення фактичних характеристик персоналу підприємства з цільовими показниками та виявлення відхилень. У випадку наявності значних відхилень між фактичним та цільовим станом характеристик персоналу підприємства доцільною є розробка заходів щодо розвитку персоналу підприємства. Якщо ж фактичні кількісні та якісні характеристики персоналу не суттєво відрізняються від цільових параметрів, можливою є розробка заходів щодо стабілізації та утримання існуючої ситуації.

4. Виявлення напрямів розвитку персоналу на підставі проведеного на попередньому етапі аналізу, розробка відповідних заходів в межах ідентифікованих напрямів.

5. Реалізація розроблених заходів щодо забезпечення розвитку персоналу. Варто зауважити, що важливим на даному етапі є також формування системи мотивації для підвищення рівня зацікавленості працівників щодо участі у відповідних заходах. За необхідності доцільно також проводити роз'яснювальну роботу з персоналом з метою подолання можливого опору змінам, пов'язаним з забезпеченням розвитку персоналу.

6. Контроль та моніторинг за реалізацією розроблених заходів щодо забезпечення розвитку персоналу.

Вважаємо, що за сучасних умов найбільш актуальними напрямками розвитку персоналу є наступні:

1. Забезпечення розвитку професійних навичок, поглиблення спеціальних умінь та знань, загальне підвищення кваліфікації.

2. Розвиток цифрових навичок персоналу підприємства.

3. Розвиток комунікаційних навичок.

4. Формування стресостійкості та гнучкості працівників.

Вважаємо, що зазначені напрями розвитку персоналу підприємства є універсальними та актуальними для суб'єктів господарювання будь-якої сфери економічної діяльності. Водночас, наведений перелік не є вичерпним, адже специфіка діяльності будь-якого підприємства може передбачати відповідні спеціальні напрями забезпечення розвитку персоналу.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, маємо зауважити, що розвиток персоналу є важливим компонентом загальної системи менеджменту підприємства. Особливої актуальності розвиток персоналу набуває за умов сьогодення у контексті необхідності формування конкурентних переваг для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Список використаної літератури:

1. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. #1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>.

СУЧАСНІ МЕРЕЖЕВІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

Умови надзвичайно мінливого зовнішнього середовища висувають особливі вимоги до побудови організацій, в тому числі й до їх організаційної структури, яка за сучасних умов повинна бути більш гнучкою, ніж традиційна структура, для того щоб швидко реагувати на зміни та залишатися ефективною.

Метою дослідження є визначення особливостей мережевих організаційних структур як сучасних організаційних форм, що забезпечують адаптивність та стійкість організацій, окреслення їх переваг та недоліків. Сучасні мережеві організаційні структури представляють собою зміну звичайної ієрархічної моделі, де рішення приймається зверху вниз. У мережевій структурі рішення приймаються спільно працівниками різних підрозділів та відділів, що дозволяє досягати більшої ефективності та інноваційності. Керівники виступають не як авторитетні фігури, а як координатори та фасилітатори робочого процесу.

Однією з головних переваг мережевих організацій є їх адаптивність до змін умов ринку та економіки. Більш гнучкі процеси прийняття рішень та максимальне використання потенціалу працівників дозволяють компаніям бути швидко реагувати на зміни та вводити на ринок нові продукти та послуги. Крім того, мережеві структури сприяють розвитку інновацій та підтримують креативність працівників.

Незважаючи на ці переваги, мережеві організаційні структури мають свої недоліки.

Наприклад, вони можуть призвести до надмірного розпорошення влади та неясності відповідальності, що може призвести до незручностей в прийнятті рішень та управлінні персоналом. Також може бути важко забезпечити координацію між різними підрозділами та забезпечити цілісність стратегії компанії. Однією з найважливіших вимог до ефективної роботи в мережевих структурах є високий рівень довіри та співпраці між працівниками, це може викликати складнощі у процесах великих компаніях з багатьма різними департаментами.

Крім того, мережеві структури можуть бути менш ефективними у сферах з високим рівнем стандартизації та рутинних процесів. Такі сфери, наприклад, виробництво масових товарів або банківські послуги, можуть вимагати більш ієрархічної структури з чіткими правилами та процедурами.

Незважаючи на ці недоліки, мережеві організаційні структури є дедалі популярнішими в сучасному бізнесі. Сучасні мережеві організаційні структури дозволяють компаніям бути більш адаптивними до змін, стимулюють розвиток інновацій та креативності, а також сприяють розвитку взаємодії та співпраці між працівниками. Ці переваги допомагають компаніям бути конкурентоспроможними в умовах швидкого розвитку технологій та глобалізації ринку.

Щоб підприємства могли ефективно використовувати мережеві організаційні структури, необхідно впроваджувати інноваційні ідеї. Наприклад, компанії можуть використовувати технології штучного інтелекту для автоматизації процесів та покращення комунікації між підрозділами. Також важливо, щоб керівництво компанії мала відповідні навички та знання, які дозволять їм ефективно керувати.

Загалом, сучасні мережеві організаційні структури є важливим кроком у розвитку бізнесу та дозволяють компаніям бути більш гнучкими та ефективними. Проте вони потребують високого рівня довіри та співпраці між працівниками, а також певного рівня адаптації до особливостей ринку та сфери діяльності компанії. Тому вибір оптимальної організаційної структури залежить від багатьох факторів та потребує уважного аналізу та обґрунтування. У сучасному світі, де швидкість змін на ринку є ключовим фактором успіху, мережеві організаційні структури можуть бути вигідним вибором для підприємств. Вони дозволяють швидко адаптуватись до змін та підтримувати ефективну комунікацію між різними рівнями та підрозділами компанії. Однак, успішне впровадження мережевих структур потребує інноваційних підходів та вміння від керівництва компанії. Враховуючи переваги та недоліки мережевих організаційних структур, кожна компанія повинна зробити свій вибір щодо оптимальної організаційної структури, яка відповідає її бізнес-моделі та стратегії.

Список використаної літератури:

1. Смоляр Л. Г., Котенко О. А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2012, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660>.
2. Кудрявський М.О. Автономна робота з 10 країн світу: як Membrana Media будує ефективну команду в індустрії digital-реклами. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/society/avtonomna-robota-z-10-krain-svitu-yak-membrana-media-budue-efektivnu-komandu-v-industrii-digital-reklami.htm>.

М.В. Добровольська, студентка гр. ПВ-4, ФБСО
Т.О. Біляк, ст. викладач кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПОТЕНЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах запитів клієнтів, які постійно змінюються, нових технологій та конкурентного середовища виживання підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки успішно воно розвивається та випускає на ринок нові продукти. Однак, як тільки новий продукт з'являється на ринку, до нього необхідно застосовувати правильні маркетингові стратегії, оскільки він проходить етапи свого життєвого циклу: народження, зростання, зрілість і поступове витіснення з ринку товарами.

Перед розробкою нового товару необхідно провести маркетингові дослідження марок продукції, що випускається, адже реалізація будь-якого товару рано чи пізно проходить через спад і застарілі товари необхідно замінювати новими. Але підприємство має розуміти, як старіють його продукти, і вміти адаптувати свої маркетингові стратегії до різних етапів їхнього життєвого циклу. Отже, дослідження товарного маркетингу включає: вимірювання ставлення споживачів до певної товарної марки; вивчення думок споживачів про цю продукцію; виявлення груп споживачів, які віддають перевагу цій продукції [1].

На наступному етапі слід проаналізувати етапи розробки нових продуктів. Схеми розробки нових продуктів, як правило, включають наступні етапи: генерація ідей, відбір (підбір) ідей, розробка концепції нового продукту, її перевірка, розробка маркетингової стратегії, аналіз перспективи бізнесу, розробка продукту безпосередньо, пробний маркетинг і комерційне виробництво. Оскільки ризик втрат через фіаско новинок високий, на порядку денному компанії постає питання, як збільшити шанси на успіх. Компанії стикаються з трьома компонентами ризику: технологічним, ринковим та стратегічним.

Для маркетолога новизна товару – це поняття, яке можна правильно визначити координатами «потреба, споживач, товар, ринок». Кожен із компонентів несе у собі певний потенціал для нових продажів. Вихід на ринок з новим продуктом – дуже відповідальний і ризикований захід. Незважаючи на потужну маркетингову підтримку, відсоток відмов при випуску нових продуктів залишається високим (близько 35%). При цьому втрати можуть бути двох видів: абсолютна відмова виробу та відносна відмова. Абсолютний провал відбувається, коли фірма не в змозі компенсувати фінансові витрати на виробництво продукту та його просування. Відносний провал виникає у випадках, коли фірма отримує прибуток від продажу товару, але у менших обсягах, ніж планувалося. При цьому, звичайно, страждає імідж [2].

Серед причин, що призводять до збоїв, можна назвати такі: неправильне визначення споживчого попиту, дефекти товару, недостатні зусилля щодо просування товару, завищення цін, дії конкурентів у відповідь, неправильно обраний час виходу на ринок і т. д. Виробничі фактори також можуть призвести до збоїв при впровадженні нових продуктів: погана взаємодія дизайнерських служб та відділу продажу (маркетингу); недостатня творча активність наукових кадрів (науковий «баласт»); поганий вибір проєктів; погане фінансування; відсутність звітності щодо витрат. Особлива увага приділяється організації виробництва товарів ринкової новинки, які або відкривають перед споживачем можливість задоволення нової потреби (це так звані піонерні товари), або піднімають якісно новий рівень задоволення вже наявної потреби. відомої потреби чи дозволити набагато ширшому колу покупців задовольнити відому потребу певному рівні.

Виробництво нових для ринку товарів є ключовим фактором комерційного успіху ще й тому, що дозволяє підприємству зайняти на певний період монополіне становище на ринку та отримати більш високу норму та масу прибутку порівняно із середньою промисловістю. Продукт є ядром усієї маркетингової діяльності. Якщо товар не може задовольнити побажання споживачів, жодні додаткові витрати не зможуть покращити становище такого товару на ринку [3]. Отже, розробка продукту – це процес з'ясування можливості виробництва продукту. Він включає рішення про те, чи буде можливо виробляти продукт і чи буде це вигідно підприємству чи ні. Ідея нового товару чи його значної модернізації (модифікації) визріває в більшості випадків усередині колективу підприємства.

Список використаної літератури:

1. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія. [за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. Суми : Папірус, 2014. 480 с.
2. Німак С. В. Маркетингове забезпечення розробки та виведення нового товару на вітчизняний ринок харчової продукції. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7749> (дата звернення: 10.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.157.
3. Соколовська В. М. Потенційні проблеми на шляху випуску підприємством нового виду продукції за відсутності взаємодії маркетингу та логістики. Ефективна економіка. № 5. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4990>.

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з ключових критеріїв забезпечення ефективного функціонування підприємства є його стійкий фінансовий стан. Фінансовий стан підприємства характеризує таку якісну характеристику його функціонування, що визначає ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість діяльності суб'єкта господарювання. Управління фінансовим станом дає можливість забезпечити фінансування діяльності підприємства, формування необхідних ресурсів, перспективні позиції у конкурентній боротьбі. З огляду на зазначене, управління фінансовим станом є невід'ємним та важливим компонентом системи менеджменту підприємства.

Особливо актуальним постає завдання забезпечення ефективності управління фінансовим станом у контексті умов сьогодення. Варто відзначити, що сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем складності та невизначеності, наявністю значної кількості загроз та кризових тенденцій. У контексті зазначеного досягнення стійкості фінансового стану є важливим та актуальним завданням системи менеджменту з огляду на забезпечення виживання підприємства.

На формування, а відтак, і на управління фінансовим станом впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Врахування таких чинників при розробці заходів управлінського впливу є важливою передумовою забезпечення обґрунтованості та раціональності відповідних заходів. Управління фінансовим станом спрямоване на реалізацію відповідних завдань, що визначають роль даного функціонального напрямку у загальній системі менеджменту підприємства.

Основною метою управління фінансовим станом є забезпечення стійкості та конкурентоспроможності розвитку суб'єкта господарювання, а також формування необхідних фінансових ресурсів. У свою чергу, зазначена мета передбачає вирішення наступних завдань:

- забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності;
- забезпечення цільових показників фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності;
- формування фінансових ресурсів у обсягах, необхідних для фінансування діяльності підприємства;
- забезпечення ефективного розподілу та використання генерованих фінансових ресурсів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок фінансового компоненту тощо.

Реалізація зазначених та інших завдань є можливою за достатнього обсягу власного капіталу, ефективного використання активів підприємства, достатнього рівня рентабельності, ліквідності, збалансованих грошових потоків та ефективного використання залучених коштів. Важливим при цьому є дотримання принципу гнучкості, який дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Одним з ключових етапів управління фінансовим станом є його аналіз. Основними напрямками аналізу фінансового стану є наступні:

1. Визначення за даними балансу системи відносних фінансово-економічних коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан з позицій ліквідності, стійкості, рентабельності та ділової активності.
2. Розрахунок абсолютних показників забезпеченості діяльності підприємства джерелами формування фінансових ресурсів, що надають можливість визначити тип фінансової стійкості.
3. Визначення показників беззбитковості та економічної безпеки.

Результати аналізу фінансового стану виступають вагомим підґрунтям для прийняття та реалізації управлінських рішень у фінансовій сфері зокрема та у діяльності підприємства в цілому. З огляду на це, ефективність організації та проведення аналізу фінансового стану є важливим завданням менеджменту з точки зору забезпечення ефективності функціонування підприємства.

Фінансово стійке підприємство забезпечує ефективність функціонування та генерування грошових потоків як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Лише підприємство з стійким фінансовим станом може відповідати на виклики і загрози, продовжуючи при цьому ефективно функціонувати. Водночас, варто зауважити, що значна кількість вітчизняних підприємств характеризується погіршенням показників фінансового стану та загостренням кризових тенденцій у діяльності. Таким чином, розробка дієвих заходів та інструментів щодо забезпечення стійкого фінансового стану підприємства виступає важливим науково-практичним завданням управлінців.

Список використаної літератури:

1. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 92-97.

Т.О. Завалій, д. філос., ст. викладач каф. менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
В.Ю. Поливяна, студентка гр. МА-1
Державний університет «Житомирська політехніка»

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРМАРКЕТ+»

Комплекс маркетингу, як цілісне бачення маркетингової діяльності в традиційному форматі, передбачає чотири компоненти – товар (product), ціна (price), місце (place), просування (promotion). Подібний підхід до маркетингу уможливує унаочнення бізнес-моделі та її можливих перспектив розвитку на ринку.

Історично комплекс маркетингу, який аналогічно називають маркетинг-мікс або концепція 4Р, розвивався завдяки напрацюванням американських дослідників. Зокрема, Г.Ліпсон і Ф.Рейнольдс у 1970 році зазначили, що комплекс маркетингу – це термін, який зазвичай використовується для позначення певної комбінації маркетингових змінних, які контролюються підприємством і які використовуються для звернення до певного сегменту ринку. Ідея походить від Дж. Каллітона, який у публікації 1948 року описав маркетингового адміністратора як «вирішувача», «митця» – «змішувача інгредієнтів». Прочитавши цей опис, Н.Борден придумав фразу «маркетинг мікс»: «Мені сподобалася його ідея назвати менеджера з маркетингу «змішувачем інгредієнтів» («mixer of ingredients»), тим, хто постійно займається творчим створенням міксу маркетингових процедур і політики у своїх зусиллях створити прибуткове підприємство» [1, 2, 3].

Побудова чотирьох компонентної структури комплексу маркетингу передбачає відповіді на питання: що буде продаватися (товар, послуги, роботи, ідеї, стартапи, фахівці тощо), за якою ціною (стратегія цінової політики, знижки, умови платежу, можливості взяти розстрочку тощо), в якому місці чи де буде відбуватися продаж (залучення фізичних точок збуту, цифрових майданчиків чи комплексний підхід) та як це буде просуватися (реклама, пропаганда, особистий продаж, позитивний клієнтський досвід, адвокати брендів, «сарафанне радіо» тощо). Об'єктом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «КАРМАРКЕТ+», основна інформація про яке наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Основна інформація про ТОВ «КАРМАРКЕТ+»

Характеристика	Інформація про об'єкт дослідження
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «КАРМАРКЕТ+»
Скорочена назва	ТОВ «КАРМАРКЕТ+»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	44369601
Дата реєстрації	03.08.2021 (1 рік 8 місяців)
Керівник підприємства	Гуцько Денис Юрійович
Розмір статутного капіталу	1000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Інші: 23.70 Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю; 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами
Сайт	https://car-market.zt.ua/

Джерело: систематизоване на основі інформації сервісу для аналізу підприємств <https://youcontrol.com.ua/>

Традиційний підхід до комплексу маркетингу передбачає 4 компоненти – product (товар), price (ціна), place (місце), promotion (просування). Ця концепція в контексті об'єкта дослідження (ТОВ «КАРМАРКЕТ+») структурована в табл. 2.

Таблиця 2

Комплекс маркетингу ТОВ «КАРМАРКЕТ+»

Product (товар)	Price (ціна)
Товаром для ТОВ «КАРМАРКЕТ+» є послуги (стоянка, продаж авто на майданчику, продаж авто через оголошення в телеграм боті)	1) <i>стоянка 1-ї автівки (150 грн щотижня)</i> : 1) будні – 10 грн; 2) вихідні – 100 грн; 2) <i>продаж (3 варіанти)</i> : 1) 0 (продає самі); 2) 50\$ (ваш покупець, продає CAR MARKET); 3) 100\$ (повністю продає CAR MARKET); 3) <i>кармаркет-онлайн оголошення</i> в телеграм-боті: 1 міс. – 100 грн
Place (місце)	Promotion (просування)
Автомайданчик, кармаркет-онлайн (телеграм бот)	Канали для реклами: сайт; YouTube-канал; Instagram; Facebook; TikTok; Telegram (група, бот); Viber; зовнішня реклама

Джерело: систематизовано на основі [4]

Товаром (product) для підприємства, яке аналізується, є послуги. Зокрема основною послугою, яка забезпечує суб'єкт господарювання постійними фінансовими надходженнями є послуга зі стоянки, за яку платить власник кожної автівки. Послуга стоянки охоплює конкретний перелік супутніх послуг, що надаються разом (табл. 3).

Перелік послуг, які реалізуються через послугу стоянки на авторинку Car Market

<i>Після заїзду на авторинку продавець автівки отримує</i>	
✓ Ярлик цінника	✓ Фотосесію автомобіля
✓ 1 паркувальне місце	✓ Професійну консультацію покупців
✓ Паперовий килимок	✓ Допомогу менеджера у продажі авто
✓ Реєстрацію авто у базі авторинку	✓ Розміщення інформації про авто в усіх каналах для інформування потенційних клієнтів

Причому деякі власники ставлять автівки суто на вихідні, коли рівень відвідуваності авторинку сягає максимальних значень порівняно з аналогічним показником у будні дні. Також послугою ТОВ «КАРМАРКЕТ+» є послуги з продажу автівок, безпосередньо менеджерами авторинку чи самими продавцями автівок, а також без фізичної присутності автівки на ринку – через оголошення в телеграм боті (кармаркет-онлайн). Ціна за послугу з продажу формується залежно від того формату, у який він реалізується: 1) якщо власник продає своє авто самостійно на автомайданчику – він нічого не сплачує авторинку (оплачується тільки послуга зі стоянки); 2) якщо від власника приходить покупець, але власник делегує супровід продажу менеджеру, – тоді у випадку покупки власник платить 50 \$ авторинку; 3) якщо менеджер авторинку продає сам автівку – власник платить авторинку 100 \$ за цю послугу.

Послуги зі стоянки та продажу автівок надаються на авторинку як місці збуту товару підприємства, яке аналізується. Але, треба зазначити, що передбачається, послуга, коли авторинку не залучається, – «місцем зустрічі» між продавцем автівки й покупцем є телеграм-бот. У цьому цифровому середовищі розміщується інформація про автівки до продажу й за спеціальною формою сортування користувач може знаходити пропозиції, які будуть йому цікаві, попри те, що фізично цієї автівки на авторинку немає.

Канали для просування бренду «КАРМАРКЕТ+» та пропозицій щодо продажу різних автівок для цільової аудиторії охоплюють фізичний та цифровий простори. Зовнішня реклама представлена вивісками, білбордами, усе інше – це цифрові майданчики. Автівки, які продаються на авторинку, можна побачити на сайті (<https://car-market.zt.ua/>, розробкою та просуванням якого займається вебстудія «Uzor.Group» [5]), на сторінці в Instagram (<https://www.instagram.com/carmarketua/>), на Facebook (<https://www.facebook.com/carmarketzt/>), у групі Telegram «Авторинку CAR MARKET», у групі Viber «Авторинку CAR MARKET», на YouTube-каналі «Авторинку CAR MARKET» у щотижневих оглядах.

Важливим атрибутом автоматизованої систематизації інформації про автівки, які розміщуються на авторинку, та їхні статуси є CRM-система. Вона акумулює дані про всі автівки, які не продані, деталізовані в контексті року випуску, виду палива, ціни, інформації про власника, його контактних даних, кількості показів автівки менеджерами авторинку, відгуків тих клієнтів, які переглянули авто, поточного стану розрахунків за стоянку тощо.

Слоган авторинку – «Місце зустрічі автомобілів & людей» [4] – транслюється через дружню атмосферу та невимушеність, якій сприяє командна робота всіх працівників, які виконують свої функції. Тому філософія бізнесу уособлюється в створенні таких умов авторинку, які б мали за мету не просто продати автівку, але і зробити це в такий спосіб, щоб покупці були задоволені. Ця задоволеність сприяла би формуванню позитивного клієнтського досвіду, який би переростав у лояльних клієнтів, а й подекуди в адвокатів бренду Car Market. Ринок вживаних автівок є перспективним бізнесом з огляду на можливість купівельної спроможності житомирців та жителів Житомирського регіону, а вихід цієї бізнес-моделі в цифровий простір сприяють розширенню кордонів цільової аудиторії – за всіма регіонами України. Позиція авторинку «Car Market» відносно формування ціни з принципом «Ціна від покупця» має за мету донести до цільової аудиторії, що навіть брак довіри покупців до інформації, що надходить із боку представників авторинку, не зупиняє їх розвиватися і надалі доводити власну політику максимальної прозорості схеми «зустрічі продавця і покупця авто».

Загалом традиційний підхід до комплексу маркетингу ТОВ «КАРМАРКЕТ+» передбачає товар (послуги стоянки та продажу), цінову політику (з огляду на різні види послуг), місце збуту (автомайданчик та кармаркет-онлайн) та методи просування (сайт, YouTube-канал, Instagram, Facebook, TikTok, Telegram (група, бот), Viber, зовнішня реклама). Але становлення цієї концепції не зупиняється і розширюється до врахування таких компонентів як люди (people), процеси (processes), філософія (philosophy) і фізичні атрибути (physical evidence), розвиток яких буде мати також вагомий значення в просуванні бізнес-моделі авторинку «Car Market». Також ще одним напрямом для розвитку цього бізнесу є його фізичне масштабування за межами Житомирського регіону, чому буде сприяти вже напрацьована система цифрової присутності ТОВ «КАРМАРКЕТ+» у мережі.

Список використаної літератури:

1. Borden N.H. The Concept of the marketing mix. Journal of Advertising Research. 1964. Vol. 4. No. 2. P. 2-7.
2. Culliton J.W. The management of marketing costs. Andover, Mass.: The Andover Press, Ltd., 1948. 166 p.
3. Lipson H.A., Reynolds F.D. The concept of the marketing mix. Business Topics. 1970 (Winter). P. 14-24.
4. Авторинку Car Market. URL: <https://car-market.zt.ua/>
5. Студія розробки та просування сайтів для малого та середнього бізнесу «Uzor.Group». URL: <https://digital.uzor.group/>

Д.А. Зайков, магістр гр. ЗМО-22-2М, ФБСО
А.І. Кадигроб, магістр гр. ЗПВ-22-1М, ФБСО
Науковий керівник: К.Є. Орлова, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні реалії господарювання вітчизняних підприємств характеризуються значною кількістю викликів та кризових тенденцій, що ускладнює всі управлінські бізнес-процеси та вимагає трансформації підходів до управління, удосконалення існуючих методів та інструментів менеджменту. Зростання невизначеності ситуації, фізичні загрози, порушення існуючих логістичних зв'язків, вимушена релокація суб'єктів господарювання, зниження платоспроможного попиту – це лише незначна частина кризових факторів діяльності підприємств, пов'язаних із повномасштабною війною на території України. Необхідність забезпечення виживання суб'єктів господарювання визначає актуальність питань, пов'язаних із удосконаленням системи менеджменту підприємства.

Система менеджменту підприємства – це сукупність, в першу чергу, керуючої (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління) підсистем. Водночас, систему менеджменту підприємства доцільно також трактувати як сукупність мети, завдань, принципів, функцій, методів та інструментів управління. Отже, вважаємо за доцільне розглянути напрями удосконалення системи менеджменту підприємства.

Одним з елементів системи менеджменту, що зазнає першочергового впливу, є програмно-цільовий компонент, тобто мета та завдання. У сучасних умовах на перший план виходять завдання, пов'язані із забезпеченням виживання суб'єктів господарювання та запобігання банкрутству. Таким чином, здійснюється перегляд завдань, що висуваються перед системою менеджменту задля забезпечення їх відповідності вимогам та умовам зовнішнього середовища.

Вагомим трансформацій також потребують такі компоненти системи менеджменту як методи та інструменти. Основний наголос при формуванні інструментарію менеджменту має здійснюватися на гнучкості та адаптивності використовуваних інструментів з метою забезпечення своєчасного та оперативного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Крім того, значний рівень діджиталізації соціально-економічних відносин визначає важливість використання цифрових інструментів в управлінні діяльністю підприємства. Спектр використання цифрових інструментів є доволі широким: починаючи від інформаційних систем обліку та аналізу та завершуючи сучасними ERP та CRM-системами. Конкретний набір цифрових рішень, що можуть використовуватися у діяльності підприємства, залежить від багатьох чинників, таких як: розмір та вид економічної діяльності підприємства, тип та рівень кваліфікації керівництва, особливості бізнес-моделі та бізнес-процесів суб'єкта господарювання. Водночас, варто зауважити, що використання цифрових інструментів дозволяє реалізувати ряд переваг, зокрема: знизити непродуктивні витрати, підвищити рівень оперативності обробки інформації та прийняття управлінських рішень, підвищити якість та обґрунтованість управлінських рішень, удосконалити процес формування клієнтського капіталу підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи менеджменту підприємства є оптимізація формування та використання трудового потенціалу. На сьогодні персонал підприємства виступає одним з найбільш важливих чинників формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, забезпечення стійкості його функціонування та розвитку. Забезпечення ефективної системи відбору та набору персоналу, його адаптації, підвищення кваліфікації та оптимального завантаження з позиції виробничо-господарських завдань є важливою запорукою формування ефективності діяльності підприємства. Не менш важливим напрямом удосконалення у сфері управління персоналом є формування психологічного клімату у колективі. Сьогодення характеризується значною кількістю викликів як для суб'єктів господарювання, так і для окремих людей, що впливає на їх морально-психологічний стан. У свою чергу, морально-психологічний стан здійснює вагомий вплив на продуктивність та ефективність роботи персоналу. Таким чином, формування сприятливого психологічного клімату надасть змогу працівникам уникнути надмірного стресу та забезпечити ефективність їх діяльності.

Ресурсозбереження та забезпечення раціонального ресурсокористування займають важливе місце у системі заходів щодо удосконалення управління діяльністю підприємства. За умов вагомих кризових тенденцій економія та раціональне споживання ресурсів спроможні сформувати резерви підвищення ефективності функціонування підприємства. Варто зауважити, що удосконалення системи менеджменту є комплексним і складним процесом, що має відповідати викликам сьогодення та охоплювати усі функціональні сфери управління. Водночас, реалізація такого завдання сприяє забезпеченню не лише виживання підприємства, а й підвищення ефективності його діяльності, зростання рівня стратегічної стійкості, зміцнення ринкової позиції у конкурентній боротьбі.

Список використаної літератури:

1. Бебешко О.В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". 2017. № 24. С. 44-47.

ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЇ ERP-СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВО

У основі функціонування будь-якого підприємства лежить комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, таких як управління фінансами, управління людськими ресурсами та закупівлями, планування ланцюга постачання, організація виробництва або надання послуг, управління збутом, інші господарські процеси, що варіюють залежно від особливостей діяльності суб'єкта господарювання. Об'єднання, спрощення, прискорення та оптимізація бізнес-процесів та оптимізація ресурсів підприємства є основною функцією ERP-системи.

ERP-система – це низка програм для управління підприємством, які впроваджені на єдиній технологічній платформі, спираються на єдину базу даних і синхронізуються між собою в реальному часі. Вона орієнтована на безперервне балансування і оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності. ERP-системи забезпечують можливість використовувати єдиний підхід, який інтегрує в собі всі розрізнені рішення. Єдина система дозволяє комплексно управляти обробкою, логістикою, дистрибуцією, складськими запасами, виставленням рахунків-фактур, бухгалтерським обліком та управлінням взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Сучасні ERP-системи представлені як цілісні інформаційні системи, що дають неабиякі можливості у сфері управління підприємства, а саме можливості оперативного управління, зокрема діяльністю міжнародних компаній. ERP-системи сучасності пропонують механізми для управління транснаціональними компаніями, що включають підтримку різних часових поясів, багатомовність, мультивалютність, а також системи бухгалтерського обліку та звітності. Це має вагоме значення для великих компаній і корпорацій, де різні структури та підрозділи потребують тісної взаємодії, особливо якщо вони розташовані у різних країнах або навіть континентах. ERP-системи використовуються для оперативного надання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, керівництву підприємства.

Значними перевагами впровадження ERP-систем є:

- повноцінний контроль та синхронізація усіх важливих процесів як на оперативному, так і на стратегічному рівні;
- завдяки використанню єдиної інформаційної бази ERP-система синхронізує потоки інформації з різних підрозділів підприємства;
- створення довгострокового плану виробництва та забезпечення управління виробничими процесами підприємства, облік ресурсів та матеріалів, управління виробничими замовленнями;
- управління запасами, складськими операціями та логістичними процесами, включаючи облік надходження та відвантаження товарів та оптимізацію логістичних процесів;
- управління персоналом підприємства, облік робочого часу, відпусток, лікарняних тощо;
- спрощений розрахунок планової та фактичної собівартості продукції, розрахунок прибутковості;
- ефективне управління відносинами з клієнтами, а саме: контроль термінів оплати, збір інформації про вподобання покупця та контроль і графік відвантажень продукції [1].

Однак впровадження ERP-систем має свої недоліки: тривалий та високовартісний процес інтеграції; успішність впровадження залежить від правильної інтеграції системи з існуючими процесами та відповідним навчанням персоналу; підвищення потреб в захисті даних та контролі з боку системи безпеки підприємства.

Запровадження єдиної багатифункціональної системи ERP може дати величезні переваги підприємству в організації ефективного управління різних підрозділів підприємства. Для розрахунку ефективності впровадження застосовуються такі коефіцієнти: показник рентабельності інвестицій (ROI); сукупна вартість володіння (TCO); аналіз ефективності витрат (CBA). Повернення від інвестицій в ERP-систему надходить від підвищення ефективності управління бізнес-процесами та контролю над ними. При правильній та ретельно спланованій інтеграції ERP-системи можна досягти покращення певних фінансових показників: зниження операційних та управлінських витрат; економію оборотних коштів; зниження витрат на реалізацію продукції; збільшення оборотності запасів.

Оцінка очікуваних економічних наслідків автоматизації управлінських функцій є основою для встановлення загальних вимог до ERP-системи. Оскільки більшість підприємств має за мету максимізувати свій прибуток, основною перевагою ERP-систем є збільшення ефективності процесів продажу і угод з клієнтами.

Список використаної літератури:

1. Павелчак-Данилюк О. Обґрунтування програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку. Вісник ТНТУ. 2014. Том 73, # 1. С. 209-218.

О.В. Кірюшкін, магістр гр. ПВМ-8, ФБСО
Науковий керівник: К.Є. Орлова, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Однією з провідних галузей національної економіки є сільське господарство. Від ефективного функціонування сільського господарства залежить вирішення численних соціально-економічних проблем та економічна стабільність країни загалом. Відтак, в економічній політиці держави одним з провідних та найпріоритетніших напрямів є розбудова аграрного сектору економіки.

Сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим рівнем конкурентної боротьби, що змушує будь-яке підприємство ставити собі за мету закріплення та утримання позицій у сфері своєї діяльності. Кризова ситуація, що спостерігається в діяльності сільськогосподарських підприємств, визначає необхідність приймати збалансовані та виважені управлінські рішення щодо розвитку та подальшого функціонування сільськогосподарського виробництва. Тому, незалежно від галузі та сфери діяльності, одним з найважливіших факторів успішного функціонування підприємства є розвиток та ефективне управління наявними у нього ресурсами, сукупність яких формує ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал розглядається як засіб підвищення конкурентоспроможності та отримання максимального прибутку, через що він відіграє важливу роль у ефективному функціонуванні підприємства. На підставі дослідження наукових джерел можемо зробити висновок, що ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства являє собою сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, земельних ресурсів, а також властивість цих ресурсів забезпечити запланований результат підприємницької діяльності за умови їх ефективного використання, при цьому беручи до уваги динамічні умови зовнішнього середовища та вміння пристосовуватися до них за допомогою застосування відповідних засобів впливу.

Успішне та раціональне залучення ресурсів у підприємницьку діяльність можна характеризувати шляхом дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу. Оцінка ефективності використання певних видів ресурсів визначається на основі співставлення отриманих корисних результатів та понесених витрат на їх отримання. Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства використовується комплексна система показників, яка включає кількісні та якісні індикатори. Кількісні показники використовують для оцінки масштабів і швидкості відновлення окремих ресурсів і загального ресурсного потенціалу, а якісні – для визначення ефективності використання ресурсів. За кількісними та якісними характеристиками ресурсного потенціалу підприємства можна спрогнозувати висхідний рівень розвитку ресурсного потенціалу; розрахувати допустимі виробничі та соціально-економічні навантаження відповідно до рівня та напрямку розвитку підприємства; вчасно виявити диспропорційність між ресурсами підприємства.

Основні показники, які характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, розглядають в рамках відповідних груп ресурсів, а саме:

– земельні ресурси – аналіз ефективності та ступінь використання землі, рівень ведення на ній господарської діяльності (коефіцієнт повноти цільового використання землі, оцінка екологічної стабільності території та антропогенного навантаження на земельні ресурси, оцінка якості ґрунтів, рівень затрат матеріальних засобів на 1 гектар);

– трудові ресурси – аналіз продуктивності праці (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту найманих працівників, класифікація персоналу та його освітній рівень, витрати робочого часу, кількість виготовленої продукції або виконаних робіт);

– матеріальні ресурси – аналіз потенційних можливостей предметів та засобів праці (фондовіддача, знос основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами);

– фінансові ресурси – аналіз фінансових показників (показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності);

– інформаційні ресурси – аналіз технічного забезпечення інформаційними системами [1].

Результати оцінки ресурсного потенціалу з урахуванням окремих елементів ресурсів підприємства надають можливість досліджувати рівень його ділової діяльності та конкурентоспроможності, вчасно реагувати на можливі ризики у діяльності суб'єкта господарювання. У свою чергу, раціональність та ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами являється провідною вимогою та головною потребою розвитку аграрного сектору економіки.

Список використаної літератури:

1. Антощенко В. Основні елементи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства як основа економічної та продовольчої безпеки. Економічний аналіз. 2020. Том 30, № 3. С. 291-298.

Д.О. Костромін, студент 1 курсу ОР «магістр», спец. 073 Менеджмент
Г.В. Кірейцева, к.е.н., доц. каф. екології та природоохоронних технологій
Науковий керівник: О.І. Вікарчук, к.е.н.,
доц. каф. менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГІРНИЧОЇ ГАЛУЗІ

Основною причиною, яка спонукає підприємства гірничої галузі впроваджувати систему екологічного менеджменту, є негативний вплив підприємства на навколишнє природне середовище та неефективне використання ресурсів, що призводить до створення аварійних ситуацій, нещасних випадків, підвищення травматизму. У разі накопичення цих проблем організація втрачає здатність функціонувати у ринковому середовищі, виникає необхідність сплачувати великі кошти за споживання ресурсів та штрафи за завдану шкоду довкіллю і населенню. Формування системи екологічного менеджменту на підприємстві передбачає впровадження природоохоронних і енергозберігаючих технологій, що робить виробництво економічно вигідним, екологічно безпечним та соціально необхідним. Вивчення досвіду провідних підприємств гірничої галузі в розвинених країнах показує, що без впровадження і розвитку системи екологічного менеджменту неможливо успішно діяти в умовах ринкової економіки. Якщо компанія здійснює стратегічне планування, не зважаючи на вирішення екологічних завдань, то її керівництво заздалегідь повинне розуміти можливість виникнення в найближчому майбутньому ряду проблем, пов'язаних в першу чергу з виживанням в умовах конкурентної боротьби.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 14001, система екологічного менеджменту (environmental management system, EMS) – це частина загальної системи менеджменту, що включає в себе організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації і вдосконалення екологічної політики, її цілей і завдань [1].

Система екологічного менеджменту охоплює такі складники: екологічна служба підприємства, обізнаність персоналу, визначення показників екологічної безпеки та їх нормативів щодо кожного джерела екологічної небезпеки, врахування середовища розташування підприємства, рівня його технологій, ресурсоспоживання, оцінка рівня екологічної безпеки, механізм реагування на екологічні аварії, планування заходів екологічної безпеки, постійний контроль за роботою системи, застосування заходів щодо поліпшення роботи системи менеджменту екологічної безпеки.

Призначення EMS полягає в постійній оцінці результативності, вдосконаленні існуючих практик, програм та встановленні нових вищих цілей. Перспективи впровадження екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах гірничої галузі наступні: зменшення виробничих витрат і економія ресурсів внаслідок раціонального споживання сировини, води, енергії, вторинної переробки відходів; покращення якості продукції, яка у споживачів буде асоціюватися з відповідністю екологічним стандартам; скорочення викидів шкідливих речовин допомагає уникнути штрафів і стягнень; підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, можливість освоєння нових ринків збуту; систематичне зниження негативного впливу на довкілля; пошук оптимальних з екологічної точки зору виробничих рішень, технологічне оновлення виробничих процесів, поява інноваційних продуктів; зменшення ризику виникнення аварійних ситуацій і масштабів їх наслідків; здобуття позитивного іміджу підприємством, поліпшення стосунків із споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами і громадськістю; забезпечення безперервності виробничих процесів; зменшення екологічних платежів до бюджету за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій; зменшення ризиків для здоров'я й безпеки працівників.

Впровадження EMS ставить за мету не одноразове підвищення рівня екологічної безпеки об'єкту, а постійну роботу в напрямі підвищення пріоритетів охорони навколишнього середовища в загальній діяльності підприємства. У ході впровадження EMS необхідно враховувати зарубіжний досвід та принципи, на яких повинна ґрунтуватись ця система, а також послідовність дій, які визначає система екологічного менеджменту. Для впровадження ефективної системи екологічного менеджменту на гірничому підприємстві має бути чітко сформульована і послідовна екологічна політика. Вона має бути документованою, відомою і зрозумілою не тільки персоналу і партнерам, а й усім особам, що мають інтерес до екологічних аспектів діяльності підприємства, його продукції та послуг. Основу методів екологічного менеджменту становлять: екологічний контролінг, екологічний облік, екологічний аудит та управління якістю.

Разом із тим впровадження систем екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах гірничої галузі має деякі складнощі. Зокрема, це стосується витрат для сертифікації системи екологічного

менеджменту на відповідність вимогам стандартів ISO серії 14000 та впровадження цих систем в практику, а це:

- витрати на розробку, впровадження та застосування внутрішньої документації (методики та інструкції);
- витрати на підготовку і підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- витрати на збирання і систематизацію інформації для проведення первинного екологічного аналізу та виконання поставлених цілей і завдань;
- витрати на комп'ютеризацію, тощо[2].

Запровадження систем екологічного менеджменту, крім безумовних переваг, накладає на підприємство додаткові зобов'язання, пов'язані з підвищенням рівня контролю екологічних показників його господарської діяльності. Гірничовидобувна та каменеобробна галузі відносяться до гірничої промисловості, діяльність якої створює значне навантаження на довкілля, завдаючи йому, незворотних змін. Ці зміни виражаються, насамперед, у трансформації природних ландшафтів та їхніх компонентів, структури землекористування, утворенні техногенних і природно-техногенних форм рельєфу та деформаціях земної поверхні, нагромадженні відходів каменеобробки, надходженні у навколишнє природне середовище хімічних елементів і сполук, не властивих йому; вилученні родючих земель під терикони, осіданні поверхні, яке спричинює підтоплення житлових і промислових об'єктів і вторинне заболочування території; забрудненні повітря, ґрунтів, поверхневих і підземних вод, погіршенні умов проживання біоти і життєдіяльності населення. А так як Житомирська область відноситься до областей, економічний потенціал яких у значній мірі формується за рахунок господарської діяльності гірничих та каменеобробних підприємств, то саме моніторинг та контроль екологічної діяльності гірничих підприємств набуває необхідної складової сталого розвитку регіону. Крім загального державного, громадського, відомчого контролю, якому підлягають такі об'єкти, їх діяльність є предметом нагляду з боку органу із сертифікації та інших зацікавлених інстанцій. Однак, незважаючи на додаткові витрати і труднощі в запровадженні системи екологічного менеджменту на гірничому підприємстві, цей процес в довгостроковій перспективі все ж дає незрівнянно більше конкурентних переваг і вигоди для організації.

Дотримання принципів формування EMS надає можливість забезпечити ефективне та результативне управління екологічними аспектами діяльності гірничого підприємства, контроль і мінімізацію негативного впливу на довкілля всіх процесів видобувної та каменеобробної діяльності. Основним стимулом до впровадження EMS на вітчизняних гірничих підприємствах на цей час є зацікавленість у відносинах з закордонними партнерами [3].

Отже, в Україні на сьогодні існує чимало об'єктивних факторів, які стримують впровадження систем екологічного менеджменту на підприємствах. До них належать: недосконалість правового регулювання екологічного менеджменту, недостатність фінансових ресурсів вітчизняних підприємств для введення процедур екологічного менеджменту в дію, брак спеціалістів-практиків з досвідом управління, орієнтованим на екологізацію виробництва, та багато інших. Для подальшого впровадження систем екологічного менеджменту в Україні необхідно: удосконалити екологічне законодавство, реформувати екологічне оподаткування, активізувати екологічну освіту та екологічне виховання, формувати сучасне екологічне мислення, готувати управлінців, які б володіли сучасними методами й технологіями екологічного менеджменту. Побудова ефективних систем екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах гірничої галузі дозволить суттєво економити сировину, матеріали, енергетичні ресурси, знизить екологічні платежі та штрафні санкції. Впровадження системи екологічного менеджменту також дозволить підприємству отримати суттєві конкурентні переваги на ринку за рахунок покращення його іміджу, удосконалення управління витратами, розширення доступу на закордонні ринки тощо. Саме такий підхід дозволить покращити якість навколишнього природного середовища у нашій країні та забезпечити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.

Список використаної літератури:

1. Екологічний менеджмент на підприємствах України: реалії та перспективи [Електронний ресурс] <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/11451/1/%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84.pdf>;
2. Міжнародні стандарти та системи екологічного менеджменту [Електронний ресурс] <https://ukraine-oss.com/pro-mizhnarodni-standarty-ta-systemy-ekologichnogo-menedzhmentu/>;
3. Регіональна доповідь Про стан навколишнього природного середовища Житомирської області у 2020 році [Електронний ресурс] <https://eprdep.zht.gov.ua/Regionalna%20dopovidj%202021.pdf>.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГУ

Інформаційні технології є одним із головних факторів, що визначають розвиток цивілізації в наш час. Їхні революційні дії спрямовані на розвиток соціальних і політичних структур, сфер науки та освіти, а також людської культури та способу життя. Переваги розвитку та розповсюдження інформаційних технологій, зокрема Інтернет-технологій, добре відомі багатьом промислово розвинутим країнам. Безумовно, шлях, яким у майбутньому піде людська цивілізація, – це перехід до інформаційної економіки, яка базується на широкому застосуванні інформаційних технологій як у виробничій, так і в невиробничій сферах суспільної діяльності, а також збільшенні частки інформаційних продуктів і послуг.

Важливою складовою сучасних інструментів і технологій, які нещодавно стали популярними та швидко поширюються, але не були належним чином висвітлені в попередніх публікаціях. Хоча Інтернет-технології та інструменти нерозривно пов'язані з когнітивним, комунікаційним, соціальним та іншим потенціалом, який пропонує Інтернет, майже невідомо, наскільки інтегровано їх можна використовувати в маркетингу. Майбутня, передбачувана глобальна комп'ютеризація зробить більший акцент на інтернет-маркетингу. З розвитком Інтернету розвивалися методи корпоративного управління та, як наслідок, маркетингові ініціативи. Цілий маркетинговий комплекс можна розглядати з точки зору його використання. Мета онлайн-маркетингу – задовольнити вимоги споживачів, впровадження маркетингових інструментів та використання Інтернет-технологій.

Як і західний бізнес, український бізнес зараз має усвідомити важливість своєї присутності у глобальній мережі через зростання кількості користувачів Інтернету та поступову появу нових технологій. В Інтернеті є кілька способів продавати речі. Для бізнесу доступні такі тактики: спілкування на форумах, новини та інформація на спеціалізованих вебсайтах, планування семінарів і конференцій, системи сповіщень електронною поштою, онлайн-реклама, онлайн-інформаційні кіоски, онлайн-публікації та онлайн-конференції. Ось лише деякі з багатьох способів, за допомогою яких підприємства можуть використовувати Інтернет для реклами своїх товарів: дошки обговорень, розміщення новин та інформаційних матеріалів на спеціалізованих сайтах, планування семінарів і конференцій, системи сповіщень електронною поштою, онлайн-оголошення, онлайн-словники з інформацією про товари, і послуги, онлайн-публікації та конференції. У результаті розвитку Інтернет-технологій і їх подальшої появи виникли сучасні концепції реклами. Нове комунікаційне середовище, відмінне від традиційних медіа, створюється Інтернет-середовищем, яке поєднує потенціал персоналізації з інтерактивним спілкуванням. Кожен користувач мережі може спілкуватися з іншими абонентами та пропонувати зворотний зв'язок завдяки використаному механізму зв'язку «багато до багатьох». Інтернет пов'язаний із клієнтсько-активною роллю завдяки контролю над пошуком інформації через низку процесів пошуку та навігації. Учасники можуть покращити спілкування за допомогою інтерактивних можливостей мережевого середовища.

Інтернет-магазини перевершують звичайні за багатьма параметрами, зокрема: вони економлять час клієнтів на вибір і пошук товару; вони спрощують розміщення замовлень і визначення вартості доставки; покупець має можливість вибрати модифікацію і комплектацію товару, оформити нестандартні замовлення, наприклад, одяг з нестандартними параметрами; покупець має можливість вибрати вид (доставка кур'єром, самовивіз тощо), спосіб оплати (карткою, через термінал), умови доставки товару; Інтернет-бізнес веде облік взаємодії з клієнтами, пропонує постійним клієнтам знижки та впроваджує різноманітні програми лояльності; покупець може повернути речі на певних, попередньо зазначених умовах; клієнти можуть залишати відгуки про продукти та умови обслуговування, конкретні запити тощо; є нові способи надсилання товарів клієнтам «поштомат» можна знайти в комерційних зонах поблизу станцій метро. Слід зазначити, що популяризація маркетингової діяльності у віртуальному Інтернет-просторі є світовим трендом, який чітко простежується в Україні. Відомо про поширення Інтернету в усіх регіонах України. За гендерним розподілом можна побачити, що майже однакова кількість чоловіків і жінок користується онлайн кожен день або майже кожен день. Інтернет-користувачі становлять значну частину населення України, однак розподілені між регіонами країни нерівномірно.

Потенційні можливості використання сучасних технологій та інструментів Інтернет-маркетингу в Україні є досить важливими. Інтернет-технології все більше впливають на маркетингові стратегії компаній. Це пояснюється тим, що Інтернет-технології дають можливість зсуву ринкових кордонів (перехід від локального до локального), економія витрат, пов'язана з виконанням маркетингової функції компанії.

Список використаної літератури:

1. Брадулов П.О. Формування системи інтернет-маркетингу в сфері інформаційних технологій Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 3(2). С. 113-120 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(2)_18).

Дослідження проведене в межах проекту Erasmus+ «Діджиталізація економіки як елемент сталого розвитку України та Таджикистану» (DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-SVNE-JP). Цей проєкт фінансується за підтримки Європейської комісії. Ця теза відображає лише погляди авторів, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.

The research was carried out within the Erasmus+ project «Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan» (DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-SVNE-JP). This project has been funded with support from the European Commission. This thesis reflects the views of the authors only, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі, який неспинно та стрімко розвивається, здебільшого керуючись принципом «невидимої руки», за яким кожний учасник економічних відносин переслідує власні цілі, кристалізується соціальна орієнтація у вигляді соціальної відповідальності, а соціальні питання набувають особливого значення на всіх рівнях життєдіяльності суспільства зокрема через загострення конкуренції та підвищення рівня глобалізації. Саме тому окреслені проблеми є актуальними та потребують системного дослідження, що підтверджує аналіз вітчизняних наукових праць.

Репутація соціально-відповідального підприємства приносить визнання і, як наслідок, лідерство на ринку, зростання продажів, стабільність розвитку підприємства в тривалій перспективі. Позитивна громадська думка формує образ підприємства як привабливого роботодавця, слугує поліпшенню внутрішніх відносин на підприємстві, що передусім скорочує плинність кадрів, сприяє загальному підвищенню ефективності праці, формує довіру споживачів, постачальників тощо. Громадськість очікує від підприємств суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей.

Концепція соціальної відповідальності включає в себе усі пріоритетні питання взаємодії бізнесу та суспільства, враховуючи той факт, що обсяги виробництва деяких підприємств досягають величин ВВП окремих країн, а тому їх діяльність виходить за межі суто економічної ефективності і впливає на різні сфери людської життєдіяльності. Передові глобальні лідери на ринку (Hitachi Solutions, Ltd., SAP SE, Stockland Corporation, Ltd. тощо) не лише окреслюють напрями розвитку технологій у тих чи інших галузях, а й визначають стандарти взаємовідносин із суспільством, оскільки висока якість продукції є недостатнім фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Отже, у сучасних умовах соціальна відповідальність стає інструментом управління підприємством, роль якого не можна недооцінювати, якщо підприємство прагне бути інвестиційно привабливим, конкурентоспроможним та бажає досягти стійкого розвитку за соціальним, економічним та екологічним напрямками.

Завдання управління соціальною відповідальністю – забезпечити ефективне виконання необхідних функцій кожною зацікавленою стороною, зберігати колектив однодумців, покликаний на виконання стратегічних та оперативних завдань у динаміці. Як інструмент управління процес управління соціальною відповідальністю полягає в забезпеченні ефективної реалізації встановлених цілей управління підприємством.

Світовий досвід становлення та розвитку соціальної відповідальності підприємства представлений трьома основними моделями: англо-американською, європейською та змішаною. Кожна з них має своєрідну сукупність елементів взаємодії бізнесу і суспільства через національні та культурні традиції певної країни. Англо-американська модель соціальної відповідальності підприємства перед суспільством полягає у створенні робочих місць і виплаті достойної заробітної плати працівникам, створення комфортних умов праці та сплату податків у повному обсязі. При цьому соціально-відповідальна діяльність та благодійність стимулюється податковими пільгами, визначеними на законодавчому рівні. В Європейській моделі бізнес забезпечує виплату значних податків, а держава на ці кошти реалізує різні соціальні програми для населення [2]. Останніми роками, у зв'язку з розвитком великого бізнесу, найбільш популярною в Європі стала змішана модель соціальної відповідальності [1]. Вона орієнтує бізнес на три сфери прояву соціальної ініціативи, такі як зайнятість, економіка та охорона навколишнього середовища.

В Україні питання застосування та вигідності соціальної відповідальності активно дискутуються представниками бізнесу, державними організаціями, науковими колами та громадськістю. Якщо в західних країнах соціальна відповідальність розглядається в контексті сталого розвитку, то в Україні ця тема нерідко пов'язана із необхідністю сформуванню прозорі взаємовідносини між державою і бізнесом та переходом вітчизняного бізнесу з тіньової до законної діяльності. Тому перенесення ідеалів західного суспільства на український ґрунт завжди повинно коригуватися з урахуванням цих факторів, враховуючи значне відставання у цих питаннях.

Таким чином, можна зробити висновок, що за своєю сутністю управління соціальною відповідальністю підприємства полягає в реалізації функцій управління, які спрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених сторін, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого розвитку. Це – добровільна ініціатива суб'єкта господарювання, яка виходить за межі лише дотримання законодавства і припускає, що підприємство добровільно використовує додаткові заходи для підвищення якості життя працівників та членів їх сімей, а також місцевих громад та суспільства в цілому.

Список використаної літератури:

1. Касич А.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. Вісник Класичного приватного університету. 2017. № 5(05). С. 186–191.
2. Корпоративна соціальна відповідальність / за заг. ред. Т. Смовженко, А. Кузнєцової. 2-ге вид., випр. I доп. К.: УБС НБУ, 2010. 314 с.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управляти підприємством в умовах воєнного стану досить складно, оскільки війна створює форс-мажорні обставини, які зумовлюють не лише скорочення масштабів бізнесу з можливістю повної його зупинки, а також втрату ресурсів. Форм-мажорні обставини характеризуються непередбачуваністю та неможливістю прогнозування, що ускладнює процес реалізації аналітичних досліджень. У таких умовах, експертам, аналітикам та управлінцям більш доцільно орієнтувати ведення бізнесу дотримуючись стратегії виживання.

Аналіз фахової літератури, дав можливість сформулювати висновок, що «трудовий потенціал підприємства» більшість науковців трактує як системне поняття, сукупність кадрових, професійно-кваліфікаційних і організаційних складових як узагальнену соціально-економічну категорію, що вміщує кадровий, демографічний, мотиваційний, організаційний та кваліфікаційний потенціали, представляє собою людський фактор у динаміці у вигляді безперервного, що розвивається, багатопланового процесу, який характеризує приховані можливості людини, яка є рушійною силою змін у суспільстві і у процесі праці, прямо або опосередковано впливає на нього [1, с. 31]. Враховуючи специфіку трудового потенціалу підприємства, управління ним являє собою особливий вид управлінської діяльності, націленої на формування нових якостей і властивостей працівників, необхідних для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Механізм управління трудовим потенціалом підприємства є складним і динамічним. В умовах війни вітчизняні підприємства постійно здійснюють коригування поточних цілей і завдань управління, умов роботи, тому управлінські механізми та методи теж удосконалюються. В межах функціонального підходу, наведемо особливості управління трудовим потенціалом підприємства в умовах воєнного стану:

- здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження (утримання) персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки;

- функція організування персоналу полягає в адмініструванні через формування на підприємствах організаційних документів-регламентів, розпорядчої та довідково-інформаційної документації. Згідно із чинним законодавством, нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 год на тиждень (а для працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 год на тиждень);

- мотиваційна функція в умовах війни забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Варто зазначити, що незважаючи на війну, переважна більшість підприємств виплачує заробітну плату, створює додаткові стимули для працівників, а саме: гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла;

- функція контролювання персоналу в умовах воєнного стану охоплює управлінську (на етапі контролювання можна виявити, де та як необхідно коригувати діяльність працівників), діагностичну (полягає у систематичному спостереженні за діяльністю працівників з метою оцінювання їхнього психологічного стану, уникнення помилок, які можуть зашкодити репутації підприємства) та селективну діяльність (передбачає оптимізацію інформаційного забезпечення діяльності працівників та сприяє налагодженню комунікацій на підприємстві) [2].

Зазначимо, що в умовах воєнного стану, управління трудовим потенціалом підприємства здійснюється відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Таким чином, в умовах війни виникає нагальна потреба в адаптації системи управління трудовим потенціалом на підприємствах, яка повинна ґрунтуватись на власному досвіді роботи зі своїми працівниками, обмеженості фінансових ресурсів та форс-мажорних умовах функціонування.

Список використаної літератури:

1. Гавриленко Я. В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 52. С. 30-38. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/160436>.
2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <http://surl.li/guqkqb>.

Л.С. Окушко, студентка гр. ПВ-4, ФБСО
Науковий керівник: Т.О. Біляк, ст. викладач
каф. менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СКЛАДОВІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

В умовах глобалізації ринку, посилення впливу конкуренції на розвиток товарних ринків, зниження реальних доходів населення, підвищення зацікавленості власників і працівників у найвищих кінцевих результатах господарської діяльності від менеджерів потрібно вжиття конкретних заходів щодо пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсів з метою зміцнення ринкових позицій підприємства. Ресурсний потенціал підприємства торгівлі є основою можливостей його економічного зростання та ефективного розвитку. Конкурентоспроможність підприємства торгівлі є однією з найважливіших її інтегральних характеристик і формується під впливом постійно мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективне управління ресурсами – одне із найважливіших завдань багатогранної діяльності підприємства, а саме аналіз функціональних можливостей та ресурсів, уміння передбачати розвиток ринкової ситуації, дозволяє організації адаптуватися до середовища безпосереднього оточення. На практиці успішність підприємства визначається збалансованістю ресурсів та їх відповідністю вимогам ринку разом із можливістю підвищення ресурсного потенціалу в майбутньому [2].

Під ресурсним потенціалом підприємства слід розуміти здатність його економічної та управлінської системи до використання внутрішніх ресурсів із максимальним економічним ефектом за умов впливу чинників довкілля [1; 3]. Що ж до торгівлі, його потенціал виявляється у можливості торгової організації ефективно використовувати і нарощувати наявні ресурси, цілеспрямовано вводити їх у торговий процес із єдиною метою повного задоволення попиту населення на товари та послуги, досягнення економічного ефекту відповідно до планів стратегічного розвитку. Від ресурсного потенціалу залежить, наскільки ефективно реалізується обрана стратегія розвитку підприємства. Стратегія дозволяє підприємству концентрувати зусилля та організаційні ресурси на ключових напрямках, здатних принести економічний та фінансовий успіх. Для цілей оцінки конкурентної переваги підприємства торгівлі, є такі види ресурсів:

1. Маркетингові ресурси, що формують нематеріальні активи підприємства: якість товару, що сприймається, сила позиції бренду на ринку, лояльні покупці, репутація компанії тощо. Головною умовою збільшення вартості даного виду ресурсів є їх відповідність купівельним потребам, запитам, споживчим перевагам до якості товару, ціні, якості торговельного обслуговування.

2. Ресурси, задіяні у завоюванні підприємством конкурентних переваг, отже, створюють так звану «конкурентну цінність». Розуміння складових цього виду ресурсів ґрунтується на знанні ключових компетенцій підприємства, що забезпечують йому успіхи у конкурентній боротьбі. Дані види ресурсів оцінюються з використанням методики оцінки сильних та слабких сторін підприємства, і результатом такої оцінки є розуміння організацією, своїх переваг над конкурентами та, навпаки, своїх слабких позицій.

3. Просторові ресурси та споживчий капітал. Географічні межі території, радіус тяжіння, щільність і чисельність населення, кількість працездатного населення, його соціально-демографічні характеристики, наприклад, рівень доходів, статево-віковий склад населення та ін. по суті визначають охоплення цільових покупців, потенційні можливості ринку торгового підприємства. Доступність торгового підприємства для покупців, зручність його розташування є основними чинниками, які визначають перевагу покупців до місця покупки.

4. Інформаційні ресурси. Для кожної торгової організації характерний свій рівень використання інформації, що надходить, невід’ємними вимогами якої є своєчасність, надійність, достовірність і повнота інформації, необхідної для прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Ефективне використання всіх розглянутих видів ресурсів створює економічні основи конкурентної переваги та оцінюється через систему стратегічних та тактичних економічних показників.

Список використаної літератури:

1. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73-82.
2. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126-130.
3. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308-313.
4. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 159-163. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.159.

В.С. П'янков, здобувач наукового ступеня доктора філософії
Г.М. Тарасюк, д.е.н., проф., декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ У КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО ТУРИЗМУ

Нова реальність гостинної України – це єдиний фронт: військовий, економічний, інформаційний, освітній, культурний. Життя гостинної та усміхненої нації перетворилося на спільну боротьбу за національні цінності, мову, культуру, незалежність. В умовах, коли бізнес перетворився на волонтерських рух, а заклади індустрії гостинності на місця прихистку релокованих піжприємств та переміщених осіб, постає питання необхідності визначення стратегічних напрямів повоєнного відновлення. Менеджерам суб'єктів індустрії гостинності майбутнє доречно планувати в контексті перспектив нової хвилі в'їзного туризму, що викликане інтересом світу до стійкості та історії боротьби українського народу.

В контексті зазначеного найбільш актуальним стане управлінське рішення щодо розвитку «повоєнних дестинацій» при поєднанні «воєнного туризму» та розбудові готельно-ресторанної інфраструктури. Узагальнення думок фахівців дозволяє визначити «воєнний туризм» як різновид туризму, що передбачає відвідини місць колишніх воєнних дій, міст та селищ, що постраждали від війни, меморіалів, музеїв під відкритим небом, місць захоронень, безпосередню участь у dark турах тощо.

Історики, науковці, представники туристичного бізнесу та менеджери індустрії гостинності ототожнюють поняття «воєнний туризм» з «military» та «dark туризмом», пропонують розрізнити зброярський, воєнно-історичний, воєнно-краєзнавчий види тощо. Однак, такі визначення не завжди є синонімічними, адже філологи наполягають, що «воєнний» доречно використовувати в контексті війни, а «військовий» – для ототожнення з військом. Саме тому, узагальнюючи думки фахівців, пропонуємо уточнену класифікацію різновидів воєнного туризму:

- воєнно-пізнавальний туризм, котрий передбачає відвідування історичних місць, музеїв, меморіалів;
- зброярський туризм з елементами відвідувань магазинів зброї, стрілецьких тирів, змагань;
- історично-подієвий туризм передбачає участь у історичних реконструкціях;
- військово-пригодницький туризм реалізується через потрапляння в реальні умови життя військових, проходження вишколу тощо;
- повоєнний туризм (туризм геноциду) – відвідини «гарячих» місць реальних бойових дій та масової загибелі людей через війну.

Для просоченої болем України воєнний туризм є мало розвиненим явищем, до російсько-української війни країна здебільшого спеціалізувалася на етнічному, екологічному, подієво-святковому туризмі. Менеджери галузі відзначають, що різновидом воєнного туризму, який популяризувався в Україні був воєнно-пізнавальний, що реалізовувався на відвідинах Хортиці, музею Полтавської битви тощо.

Натомість світ має великий досвід організації та реалізації саме мілітарі проектів. Це і відвідини місць активних бойових дій у Другій світовій війні, Берлінська стіна – як згадка про розділ Німеччини, Освенцім – як докір за невинні жертви. Цікавим є досвід В'єтнаму, Ізраїлю, США, де військово-пригодницький туризм реалізується через залучення гостя до реалій суворого життя солдата. Китай віддає перевагу придбанню воєнної техніки та використанню її як мілітаризованого туристичного об'єкту. Штаб квартири Всесвітньої асоціації мілітарі туризму знаходиться у Франції.

Україна лише починає шлях складного розвитку сучасного воєнного туризму. Туристичний центр ХЕРСОН пропонує тур до Чернобаївки – славетного села на Херсонщині [1]. Програма туру включає відвідини аеропорту, тиру та спілкування з місцевими свідками воєнних злочинів російської армії.

Громадська організація Visit Ukraine пропонує dark тур по зруйнованих Бучі, Ірпеню, Гостомелю. Ідея виникла після візитів лідерів партнерських держав, акторів, меценатів. Керівник проекту наголошує, що: «це історія на наших очах, меморіал під відкритим небом... Нова реальність. Ми повинні інформувати світову спільноту про трагічні події, які мали місце в цивілізованому світі у XXI столітті» [2]. Проекти ХЕРСОН та Visit Ukraine реалізуються як соціальні, адже всі кошти їх засновниками спрямовуються на допомогу ЗСУ та вимушеним переселенцям.

Приймаючи управлінське рішення щодо вибору напрямів подальшого розвитку, керівники мають зважати на те, що перспектива суб'єктів індустрії гостинності буде формуватися з огляду на розвиток воєнного туризму – як одного з пріоритетних в повоєнний період. Збільшення туристичного потоку сприятиме розвитку готельно-ресторанної інфраструктури як одного з критеріїв дестинації.

Список використаної літератури:

1. Символ бойової слави. Як потрапити в легендарну Чернобаївку після війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/simvol-boevoy-slavy-popast-legendarnuyu-chernobaevku-1655825456.html>
2. Ірпінь, Буча, Бородянка: воєнний туризм започаткували в Україні URL: <https://kyiv.comments.ua/ua/news/life/travels/11688-irpin-bucha-borodyanka-voenniy-turizm-zapochatkuvali-v-ukraini.html>

МЕТОДИ ФОРСАЙТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Методи форсайту є важливими інструментами для організацій, які прагнуть передбачити майбутні виклики та можливості підготуватися до них. Форсайт з англійської мови означає можливість людини думати наперед і розглядати можливі варіанти подій, моделювати, створювати та реагувати на майбутні події. В організаційному контексті форсайт методи відносяться до набору методів, які використовуються для дослідження та передбачення потенційного майбутнього, щоб отримати інформацію для прийняття рішень у сьогоденні. Ці методи часто використовуються в стратегічному плануванні, що забезпечує систематичний спосіб дослідження майбутнього та виявлення потенційних ризиків і можливостей, що дозволяє організаціям приймати більш обґрунтовані рішення та розробляти ефективніші стратегії.

Метою дослідження є визначення особливостей методів форсайту як сучасного підходу в стратегічному управлінні організаційним розвитком.

За визначенням Рафаеля Попера форсайт – це процес, який включає інтенсивні повторювані періоди відкритих роздумів, спілкування, консультацій та обговорень, що веде до спільного вдосконалення бачень майбутнього та спільного володіння стратегіями. Це відкриття спільного простору для відкритого мислення на майбутнє та інкубація стратегічних підходів [3].

Існує декілька методів форсайту, серед найпоширеніших зазначимо такі [2, 3]:

1. Сценарії – полягає у створенні кількох можливих сценаріїв майбутнього, які можуть відбутися в залежності від різних факторів. Кожен сценарій зазвичай включає в себе прогнозні описи ключових подій та тенденцій, які можуть вплинути на результати.

2. Експертні оцінки – полягає в запиті думки експертів з певної галузі щодо того, які події та тенденції відбудуться в майбутньому.

3. Моделювання – полягає в створенні математичних моделей для прогнозування майбутніх тенденцій та подій; можуть включати в себе історичні дані, а також різні сценарії для прогнозування майбутніх подій.

4. Історичний аналіз передбачає вивчення історичних даних та подій для виявлення тенденцій та патернів, які можуть вказувати на майбутні події.

5. Системний аналіз – полягає у вивченні систем та їх взаємодії, допомагає виявити складні залежності та взаємозв'язки між факторами, які можуть впливати на майбутні події.

Узагальнюючи результати аналізу літературних джерел, де висвітлюється проблематика сучасного стратегічного управління, можемо зазначити такі особливості форсайту [1–3].

Успіх форсайту залежить від якості даних і припущень, використаних для розробки сценаріїв планування. Форсайти значною мірою покладаються на припущення щодо майбутнього, які ґрунтуються на даних і думках із різних джерел, що може передбачати співпрацю з експертами, включаючи тих, на кого можуть вплинути потенційні майбутні події. Заохочення нових людей допомагають досягти консенсусу та спільного розуміння серед зацікавлених сторін, гарантуючи охоплення широкого спектру точок зору. Методи форсайту можуть допомогти організаціям визначити пріоритети нових технологій та їх потенційний вплив. Систематично досліджуючи потенційні майбутні нові технології організації можуть зменшити витрати та небажані результати. Методи форсайту особливо корисні для вирішення складних проблем, які неможливо вирішити за допомогою традиційних методів вирішення проблем. Наприклад, прогнозування зміни клімату може включати розробку сценаріїв, які досліджують потенційний вплив різних політичних втручань, таких як ціноутворення на викиди вуглецю та стандарти енергоефективності.

Отже, методи форсайту можуть допомогти організаціям краще зрозуміти їхні потреби та переваги. Досліджуючи низку потенційних перспектив і враховуючи перспективи та потреби різних груп клієнтів, методи форсайту знижують ризики компаній та допомагають розробити стратегії, які краще відповідають потребам цільових аудиторій та власній місії організації.

Список використаної літератури:

1. Conway M. (2006). An Overview of Foresight Methodologies Thinking Futures. URL: <https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/An-Overview-of-Foresight-Methodologies1.pdf>
2. Magruk A. (2011). Innovative Classification of Technology Foresight Methods. URL: <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=72133>
3. Georghiou L. et al. (2008). The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice. URL: <http://surl.li/gxlyz>.

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ

Одним із сучасних рушійних чинників реформування вищої освіти в Україні та світі є академічна інтернаціоналізація, яка зазнала помітних змін у формі та методах її реалізації [1]. Впродовж останніх років заклади вищої освіти активно долучаються до міжнародних ініціатив, перебуваючи у «пошуку» найефективніших стратегій інтернаціоналізації.

Питання формування світового та загальноєвропейського освітнього простору в контексті інтернаціоналізації вищої освіти стали предметом наукових досліджень як вітчизняних (Т.Андрущенко, Л.Гурч, В.Зінченко, Н.Рибка, І.Сікорська, М.Дебич, О.Козієвська, І.Степаненко та ін.), так і зарубіжних учених (Ф.Альтбах, У.Брандбург, Б.Вульфсон, Х. де Вітт, Дж.Найт, Л.Ризберг, К.Тремблей, П.Скотт та ін.).

Поняття «інтернаціоналізація» визначається як процес впровадження міжнародної складової в дослідницьку, освітню та адміністративну функції вищої освіти [3] та може бути як «внутрішньою» (internationalization at home), так і «зовнішньою».

Сучасні заклади вищої освіти наповнюються на тому, щоб максимальна кількість здобувачів вищої освіти в ході навчання набули міжкультурної компетенції в рамках концепції «внутрішньої» інтернаціоналізації. Дослідженню поняттю «внутрішня» інтернаціоналізація присвячено роботи Б. Лиск (2012), Дж. Найт (2008), Дж. Білена (2012), що полягає у включенні «міжкультурного та міжнаціонального вимірів до змісту навчальних планів, процесів викладання та навчання» [6, с. 6].

Найефективнішими та водночас дієвими векторами стратегій інтернаціоналізації вважаються реалізації програм академічної мобільності серед студентів, викладачів та наукових співробітників, імплементація програм подвійних дипломів, здійснення активного пошуку іноземних партнерів з метою розробки та реалізації інноваційних проєктів, тощо. І чим більший вплив здійснить інтернаціоналізація на підвищення рівня відкритості української системи вищої освіти, тим легше і швидше перетворення зможуть адаптуватися [4 с. 19; 5, с. 27]. Міжнародна мобільність є одним із ключових факторів впливу на розвиток «навичок XXI століття», адже підготовка студентів до майбутнього набуває вагомому значення, у зв'язку з чим постає питання про доцільність впровадження принципів інтернаціоналізації вже на рівні середньої, а не тільки вищої освіти [2, с. 5].

18 травня 2022 року в Барселоні (Іспанія) під час Всесвітньої конференції відбувалася презентація першого договору ООН – Глобальної конвенції про визнання кваліфікацій вищої освіти, що має на меті зміцнення міжуніверситетської співпраці, ратифікація якого стане ключовим моментом у стимулюванні подальшого розвитку інтернаціоналізації освітньої галузі. Більш того, результати опитувань щодо інтернаціоналізації вищої освіти в Європі та в світі, проведених Міжнародною асоціацією університетів та Європейською асоціацією міжнародної освіти [7], засвідчили вагомість та привабливість Європейських ЗВО з погляду побудови партнерських зв'язків та поглиблення вже існуючих стратегій інтернаціоналізації. Завдяки чітко окресленим стратегіям інтернаціоналізації заклади вищої освіти спрощують собі ж процес пошуку закордонних партнерів та стають на кілька кроків ближче до успішної подачі та вже згодом імплементації міжнародних проєктів.

Процес розвитку інтернаціоналізації невинно розвивається, і тому українським закладам вищої освіти варто дотримуватися ключових векторів її розвитку, серед яких інтеграція до навчальних програм міжнародних освітніх стандартів, формування нових міжнародних стандартів освітніх програм, пошуку закордонних партнерів та укладання двосторонніх та багатосторонніх угод, а також участь у міжнародних проєктах.

Список використаної літератури:

1. Brooks R., Waters J. Student mobilities, migration and the internationalization of higher education. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan, 2013. XIV., 196 p.
2. Brooks R., Waters J. Student mobilities, migration and the internationalization of higher education. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan, 2013. XIV., 196 p.
3. Coelen R. (2015). Why Internationalize Education? International Higher Education, (83), 4–5.
4. Knight J. (2015). Updated definition of internationalization. International higher education.
5. Knutson S., & Kushnarenko V. (2015). Ukraine: The New Reforms and Internationalization. International Higher Education, (79), 18–19., с. 19;
6. Kushnarenko V., & Knutson S. (2014). Internationalization of Higher Education in Post-Soviet Ukraine. International Higher Education, (75), 25–27., с. 27].
7. Leask, B. (2012). Internationalisation of the curriculum in action: A guide. Australian Government Office for Teaching and Learning, University of South Australia № 44 (9) 45–64. (eng)
8. Matross R., Helms E., Rumbley L., Brajkovic L., & Mihut G. (2015). Internationalizing Higher Education Worldwide. Washington: American Council on Education.

АМБІДЕКСТЕРНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

У сучасному світі бізнесу швидкість змін та нестабільність економічного середовища є звичним явищем. У зв'язку з цим з'являється питання ефективного управління змінами та пошуку нових можливостей для розвитку підприємства. Тому концепція амбідекстерної організаційної структури (АОС), що поєднує елементи стабільності та інноваційності, стає особливо актуальною.

Метою дослідження є визначення характерних рис амбідекстерних організаційних структур та їх впливу на ефективність підприємств.

На практиці підприємства зазвичай поєднують ознаки як механістичних, так і органічних структур. Поширеним явищем є підприємства, в яких різні підрозділи мають різні типи структур. Наприклад, у виробничих підрозділах можуть використовуватись механістичні структури, тоді як в науково-дослідних – органічні. Ці змішані типи організаційних структур отримали назву амбідекстерних і широко застосовуються у сучасних підприємствах.

АОС, що поєднують в собі як елементи ефективної управлінської системи, так і інноваційного потенціалу компанії, є однією з новітніх тенденцій в сучасному менеджменті, що забезпечує компаніям можливість досягти гнучкості та інноваційної активності, яка потрібна для ефективної роботи в непередбачуваних умовах сучасного ринку. Амбідекстерністю є здатність підприємства одночасно створювати інновації та їх упроваджувати, що дає йому змогу адаптуватися з плином часу.

На відміну від традиційної функціональної структури, яка має офіційні відділи та кілька рівнів управління, АОС організовує працівників найкращим чином, який відповідатиме потребам бізнесу. Це часто означає менше управління, меншу спеціалізацію роботи, ширший діапазон контролю та основне використання горизонтальної комунікації. Такі структури можуть легко видозмінюватись і адаптуватись до нових умов праці завдяки відсутності жорсткого закріплення обов'язків за робітниками і підрозділами, незначної регламентації їх діяльності, розвитку горизонтальних зв'язків, заохочування творчості.

Амбідекстерний підхід акцентує увагу на рівень гнучкості організаційної структури підприємства, що визначається її типом та розвитком зв'язків між її елементами. Сучасні наукові дослідження підкреслюють важливість АОС як пріоритетного фактору в досягненні стратегічної гнучкості підприємства. Основні характеристики амбідекстерних структур – це розділення організації на дві частини: одна з них зосереджена на забезпеченні стабільності та ефективності, тоді як інша – на інноваціях та пошуку нових можливостей. Для оцінки ефективності АОС потрібно розглянути як їх переваги, так і недоліки.

Їх переваги полягають у тому, що вони дають можливість підприємству швидко реагувати на зміни на ринку та вести інноваційну діяльність, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу. АОС відкриває потенціал для інновацій, оскільки працівники не обмежені відділами й можуть легше ділитися своїми знаннями та приймати рішення. Завдяки впровадженню АОС підприємства можуть забезпечувати необхідний баланс між експлуатаційною та інноваційною діяльністю, що дозволяє їм досягати максимальної ефективності. Ця модель також може допомогти заощадити кошти через зменшення кількості менеджерів і потенціал для підвищення продуктивності та якості роботи. Працівники можуть мати більшу задоволеність роботою завдяки більшим можливостям навчання та автономії.

Недоліки АОС полягають у тому, що вони можуть бути складні у впровадженні та управлінні. Одна з проблем – це зміна культури та стилів керування, які можуть стати перешкодою для працівників. Більш широкий діапазон контролю означає, що менеджерам може бути важче контролювати та керувати працівниками, а також розвивати міцні робочі відносини з ними. Надання співробітникам такої самостійності також збільшує ймовірність боротьби за владу, яка може знизити моральний дух, вплинути на мотивацію та порушити робочу діяльність, що може зашкодити продуктивності.

Отже, АОС дозволяє підприємству активно інвестувати у дослідження та розвиток, і забезпечувати стійке функціонування в мінливих умовах господарської діяльності.

Список використаної літератури:

1. Станінов С. Б. Адаптивна організаційна структура як важлива компонента забезпечення стратегічної гнучкості підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017, № 28. С. 116–119. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/28-2017/25.pdf>.
2. Radomska J. Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*. 2015. Vol. 3, No. 1. p. 19. URL: <http://www.joebm.com/papers/148-W00007.pdf>

РЕКЛАМА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зростання пропозиції товарів та послуг, розширення їх асортименту та збільшення кількості товаровиробників / продавців на ринку призводять до суттєвого ускладнення вибору споживачем. Пересічний споживач іноді може витратити значно більше часу на вибір, ніж безпосередньо на покупку. Водночас, для підприємств зростають бар'єри входу на ринок та загострюється конкурентна боротьба. Існуюча конкуренція на ринках товарів та послуг підштовхує підприємців зосереджувати увагу на маркетинговій діяльності, яка представляє собою важливий інструмент впливу на споживача та засіб завоювання більшої частки ринку.

Господарювання вітчизняних підприємств характеризується високим впливом з боку зовнішнього середовища, відтак, формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства потребує врахування чинників екстернального характеру та особливостей сучасного маркетингового середовища. Однією з таких особливостей є активний розвиток та персоніфікація маркетингових комунікацій підприємства. Одним з основних інструментів маркетингових комунікацій є реклама.

Реклама – це будь-яка платна форма неособистої пропозиції товарів і послуг від імені визначеного спонсора, що здійснюється з метою забезпечення цільового впливу на аудиторію. За допомогою реклами формується визначене уявлення покупця про особливості товару чи послуги. Закон України «Про рекламу» визначає, що реклама – це спеціальна інформація про осіб чи продукцію, яка розповсюджується у будь-якій формі та в будь-який спосіб з метою прямого або опосередкованого одержання прибутку. Її метою є привернути увагу, викликати інтерес, передати споживачеві інформацію і змусити його діяти певним чином.

Організація рекламної діяльності передбачає врахування наступних особливостей:

- будь-яке підприємство самостійно (в рамках діючого законодавства) приймає рішення у сфері рекламної діяльності з огляду на цілі функціонування, особливості діяльності та бачення керівництва;
- основною метою рекламної діяльності є поінформування споживача про продукцію / підприємство;
- реклама інформує клієнтів про нові пропозиції, нагадує їм про існуючі товари та оновлює їх дані про будь-які модифікації та зміни, які можуть стимулювати їх бажання купувати [1].

Для будь-якого підприємства є важливим формування якісної та ефективної рекламної діяльності, оскільки це є інструмент залучення нових покупців. В той же час, реклама значною мірою впливає на ефективність збуту продукції та полегшує виконання задач роздрібною торгівлі. Ефективно організована рекламна діяльність створює наступні переваги для суб'єкта підприємницької діяльності:

- забезпечення поінформування споживачів про підприємство та його продукцію, позиціонування суб'єкта підприємницької діяльності;
- позитивний вплив на обсяги реалізації та показники діяльності підприємства;
- формування додаткових конкурентних переваг;
- залучення нових споживачів / сегментів ринку, утримання існуючих позицій та зростання лояльності споживачів тощо.

Таким чином, ефективно сформована рекламна діяльність підприємства спроможна забезпечити значні переваги та вигоди для суб'єкта підприємницької діяльності. Водночас, варто зауважити, що при формуванні рекламної діяльності варто дотримуватися певних вимог:

- реклама має бути законною, тобто відповідати вимогам, визначеним Законом України «Про рекламу» та іншим нормативно-правовими актами;
- реклама має бути орієнтована на цільового споживача, тобто враховувати специфіку споживача при формуванні змісту рекламного повідомлення та виборі джерел розміщення реклами;
- реклама має бути лаконічною та добре запам'ятовуватися.

Створення ефективної реклами – це складний процес, що вимагає певних знань, проте даний інструмент дозволяє підприємству отримати більш вигідне місце на ринку, привабити нових покупців, покращити якість продукції та почувати себе впевненіше шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності. Рекламна діяльність є вагомим фактором у процесі розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. Ефективна реклама може стати засобом для підприємства, який надасть можливість кардинально покращити стан на сучасному ринку.

Список використаної літератури:

1. Крючко Л. С., Кравченко Ю. В., Локотькова А. І. Управління рекламною діяльністю та напрями її вдосконалення. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 92–95.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Система мотивації – це сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що ефективне досягнення цілей організації можливе лише тоді, коли працівники мають мотивацію і розуміють, що досягнувши цілей організації, вони досягнуть своїх. Розуміння того, які види мотивації та механізми її впровадження існують, допоможе керівникам більш ефективно здійснювати свою роботу та досягати цілей організації.

Метою дослідження є визначення особливостей впровадження систем мотивації в сучасних умовах, з'ясування того, з чого складається система мотивації з метою формування покрокового впровадження системи мотивації на підприємстві.

У сучасних умовах ринкової економіки головним завданням менеджера є процес управління в цілому, здійснюючи який керівник має направляти зусилля своїх підлеглих, допомагати розкриттю їхніх здібностей і коригувати атмосферу в колективі, створювати сприятливі умови для ефективного досягнення цілей організації і в цьому процесі дуже допомагає такий інструмент як мотивація [1].

Загалом мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею та з націленістю на якість та результат. І грамотний підхід до мотивування може дати для підприємства певні переваги, а саме: – підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому; – формування доброзичливої та позитивної атмосфери в колективі; – підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу; – зниження плинності кадрів.

Інструментами мотивації може виступати не лише звичне нам матеріальне заохочення у вигляді премії чи поїздки на відпочинок за рахунок компанії, а й мотиваційні наради, які допомагають залучити персонал в організаційне життя підприємства, можливості професійного зростання (різноманітні курси, тренінги, вебінари тощо). Це вигідно не лише для працівника, а й для компанії, адже людина, яка підвищила рівень знань в певній сфері зможе більш ефективно виконувати поставлені перед нею завдання. Також результативними можуть бути додаткові вихідні, гнучкий графік, комфортні умови роботи.

Розглянемо план дій щодо впровадження системи мотивації, яка характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, що стимулюють працівників до досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Вона складається із семи основних кроків [2].

1. Визначення проблеми підприємства, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, висока плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу.

2. Складання списку ключових завдань на основі першого пункту.

3. Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або ж анкети. В результаті діагностики визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, які потрібно впровадити для кращої роботи підлеглих.

4. Розробка системи мотивації на основі отриманих даних.

5. Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.

6. Детальне інформування персоналу про зміни. Якщо система складна, то краще роздати детальні інструкції, де будуть чітко описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів та штрафів.

7. Запуск і тестування системи. По закінченню пробного терміну підбиваються перші результати, шляхом зіставлення отриманого прибутку та витрачених коштів.

Якщо результат незадовільний, або ми розуміємо, що систему можна десь ще покращити, то потрібно провести повторне опитування персоналу та нову постановку цілей, можливо, були підібрані неоптимальні методи, або ж неправильно визначені стимули.

Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що правильна мотивація персоналу – ключовий фактор для розвитку підприємства і є одним із головних завдань управлінця. Крім класичних матеріальних стимулів є також багато нематеріальних способів підвищити самовіддачу від працівників. Успішне впровадження системи мотивації залежить від балансу між цими двома підходами.

Список використаної літератури:

1. Ярмолюк Д. І., Гринів Ю. В. Система мотивації на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/414.pdf>.
2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-siyi-dlya-personalu>.

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Асортиментна політика підприємства виступає важливим елементом системи управління виробничо-збутової діяльності підприємства. Результати впровадження асортиментної політики визначають чи зможе підприємство завоювати лідируючі позиції на ринках, чи матиме можливість стабільно розвиватися або потрапить в кризу через неспроможність ефективно конкурувати та намагатиметься вижити в умовах складного та насиченого середовища.

Асортиментна політика – це компонент товарної політики, що передбачає формування оптимального набору товарних груп, підгруп та видів товарів з метою задоволення потреб споживачів та досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства. Асортиментна політика є важливою складовою менеджменту підприємства в цілому, адже виступає потужним важелем взаємодії зі споживачами [1].

Формування оптимального асортименту є вкрай важливим. Це пояснюється тим, що суб'єкти господарювання працюють в умовах конкуренції. Відтак, необхідною є розробка такого асортименту, який, з одного боку, максимально задовольнятиме запити споживачів, а, з іншого боку, буде ефективним у контексті впровадження у господарську діяльність підприємства. Особливого значення дане питання набуває для підприємств, що працюють не лише в Україні, але і на закордонних ринках, де необхідно враховувати ще і споживчі особливості населення інших країн. Відповідно, питання, пов'язані із забезпеченням формування оптимальної асортиментної політики підприємства, набувають особливої актуальності.

Базисом для формування асортименту будь-якого підприємства виступає розуміння потреб і запитів споживачів. Враховуючи той факт, що за умов ринкової економіки конкурентна позиція та перспективи функціонування будь-якого підприємства суттєво залежать від ефективності взаємодії зі споживачами, а також від ступеню відповідності товарів та послуг суб'єкта господарювання потребам споживачів, вдало сформована асортиментна політика виступає потужним інструментом забезпечення розвитку.

До основних цілей асортиментної політики підприємства можна віднести наступні:

- забезпечення зростання обсягів реалізації за рахунок оптимізації асортименту;
- вихід на нові ринки / сегменти ринку;
- збільшення оборотності запасів;
- формування та розвиток конкурентних переваг;
- оптимальне завантаження виробничих потужностей.

При формуванні асортиментної політики підприємства важливо враховувати ряд факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. До ключових зовнішніх факторів впливу на асортимент підприємства належать: кон'юнктура ринку, динаміка платоспроможного попиту, цільовий сегмент споживачів, державне регулювання галузі, наявність товарів-замінників, рівень конкуренції тощо. Основними внутрішніми факторами впливу на формування асортименту підприємства є: вид економічної діяльності та масштаби діяльності підприємства, наявність маркетингового відділу та маркетингових досліджень ринку, виробничі потужності, рівень техніко-технологічного потенціалу підприємства, рівень кваліфікації працівників, стадія життєвого циклу підприємства та товару тощо. Врахування зазначених та інших факторів при формуванні асортиментної політики підприємства виступає важливою запорукою забезпечення її ефективності.

При формуванні асортиментної політики підприємства варто також дотримуватися ряду принципів:

- принцип стратегічної орієнтації – передбачає врахування довгострокової перспективи при формуванні асортиментної політики підприємства;
- принцип синергичності – передбачає врахування та сукупну дію усіх підсистем та функціональних сфер діяльності підприємства;
- принцип гнучкості- передбачає можливість коригувань та адаптації до змін зовнішнього середовища;
- принцип оптимальності – спрямований на забезпечення врахування потреб споживачів, а також забезпечення реалізації інтересів підприємства при формуванні асортименту.

Отже, асортиментна політика підприємства є важливим компонентом товарної політики, що уможливає досягнення цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання, формування його доходів та завоювання і утримання цільової ринкової частки. Проте реалізація таких завдань є можливою тільки за умови раціональності та ефективності асортиментної політики.

Список використаної літератури:

1. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.

ДІАГНОСТИКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Комерційна діяльність торговельних і промислових підприємств має специфічні особливості. Комерційна діяльність торговельних підприємств охоплює переважно закупівлю товарів без зміни їхніх споживчих характеристик, а ключовими показниками, які формують валовий дохід, є товарообіг і торговельна надбавка. Комерційна діяльність підприємств інших сфер діяльності полягає також у закупівлі сировини, обладнанні, матеріалів для створення нових споживчих характеристик товару та подальшої його реалізації. Ключовими критеріями комерційної діяльності виробничих підприємств є обсяги виробництва і додана вартість [1]. Зважаючи на особливості здійснення комерційної діяльності торговельних і виробничих підприємств, вважаємо доцільним діагностику комерційної діяльності здійснювати за напрямками: фінансове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, кадрове забезпечення, ефективність збуту.

Важливим етапом діагностики комерційної діяльності підприємства є дослідження фінансового забезпечення, оскільки ефективний механізм фінансового забезпечення діяльності підприємства дає можливість суб'єкту господарювання досягнути бажаний стан фінансової стійкості, необхідний рівень фінансової незалежності, здійснювати контроль за потоками фінансових ресурсів, забезпечувати їх залучення та ефективне використання. Для діагностики фінансового забезпечення комерційної діяльності пропонуємо використовувати такі показники: коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт покриття, величина робочого капіталу.

Важливою складовою комерційної діяльності промислового підприємства є налагоджена система його матеріально-технічного забезпечення, оскільки від наявності достатньої кількості ресурсів необхідної якості, отриманих в необхідний час, доставлених у необхідне місце від надійних постачальників, залежить оптимізація витрат на управління матеріальними потоками, ритмічність і рівномірність випуску продукції, ефективність виробничо-комерційної діяльності. Для діагностики рівня матеріально-технічного забезпечення, величину постачальницьких витрат доцільно зіставляти з результатами господарської діяльності підприємства. Для діагностики матеріально-технічного забезпечення комерційної діяльності пропонуємо використовувати наступні показники: рівень постачальницьких витрат на гривню поставлених матеріалів на підприємство; рівень постачальницьких витрат, які враховуються у повній собівартості товарної продукції; рівень постачальницьких витрат у повній собівартості товарної продукції; рівень постачальницьких витрат в обсязі проданої продукції; прибуток, що отримує підприємство за рахунок покращення матеріально-технічного забезпечення.

Діагностика кадрового забезпечення комерційної діяльності підприємства стосується дослідження ефективності витрат на заробітну плату та навчання працівників, основними функціональними обов'язками яких є: організація товаропросування, аналіз та оцінка попиту покупців, дослідження вітчизняних і зарубіжних ринків, встановлення конкурентоспроможності товарів, прогнозування і планування попиту і реалізації, формування конкурентоспроможного асортименту товарів, організація закупівлі і продажу товарів, заключення договорів постачання. Для діагностики кадрового забезпечення комерційної діяльності доцільно розраховувати показники: співвідношення темпу зростання витрат на навчання і заробітну плату працівників до темпу зростання доходу підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), коефіцієнт покриття витрат на навчання працівників, коефіцієнт покриття витрат на заробітну плату працівників.

В ринковий умовах комерційна діяльність підприємства тісно пов'язана зі збутовою і маркетинговою діяльністю. Зазначені види діяльності перебувають у взаємозалежності, що проявляється в частині закупівельної діяльності, організації складського господарства, процесів продажу, стимулювання продажів, післяпродажного обслуговування. В межах діагностичного дослідження пропонуємо аналізувати показники: темп зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); рентабельність реалізації; коефіцієнти покриття витрат на збут та маркетингові дослідження; співвідношення реалізованої і товарної продукції [2].

Зважаючи на викладене вище, проведення діагностики комерційної діяльності підприємства за визначеними напрямками, дає можливість дослідити вхідні параметри діяльності щодо матеріально-технічного забезпечення і вихідні параметри що стосуються ефективності реалізації продукції.

Список використаної літератури:

1. Причепя І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <http://surl.li/fysjs>.
2. Сотник А.А., Бірюченко С.Ю. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <http://surl.li/hehix>.

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасний період господарювання підприємств конкуренція є важливим сегментом економічної теорії. Конкурентоспроможність підприємства визначають як відносну можливість підприємства забезпечувати здійснення ефективної та прибуткової діяльності, використовуючи наявні ресурси та ринкові можливості, ґрунтуючись на реальних та потенційних можливостях стосовно задоволення швидко змінних і зростаючих вимог клієнтів у порівнянні з підприємствами–конкурентами на певному ринку. Саме тому виникає об'єктивна необхідність щодо створення такого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який передбачатиме використання потужних засобів підвищення його конкурентоспроможності.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційно–економічних важелів, інструментів, методів та прийомів менеджменту, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства [3, с. 62].

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства є: 1) подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; 2) підвищення конкурентних переваг підприємства; 3) забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку [2, с. 64].

Структура механізму управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів механізму, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системо–утворюючі компоненти (рис. 1).



Рис.1. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: [1, с. 175].

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення комплексу факторів, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [1, с. 172].

Механізм управління конкурентоспроможністю повинен поширюватися на всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Він охоплює всі етапи життєвого циклу продукту та процеси, а саме: виробництво або надання послуг; планування та розвиток процесів; маркетинг і дослідження ринку; збут і маркетинг; контроль; технічна допомога та обслуговування; монтаж і налагодження; утилізація або вторинна переробка продукції після закінчення терміну її використання.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції механізму управління: 1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів; 2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів; 3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства; 4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства. 5) координація передбачає забезпечення узгодженості дій усіх ланок в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання з виділенням превентивної координації (передбачає прогнозування проблем, труднощів й шляхів їх подолання); координації усунення (націлена на ліквідацію перебоїв у підвищенні рівня конкурентоспроможності); регулюючої координації (призначена для підтримки взаємодії функціональних підрозділів); стимулюючої координації (підвищувальна ефективність діяльності при відсутності видимих відхилень) [2, с. 70].

Сукупність заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств має реалізуватися через такий комплекс інструментів, як: моніторинг конкурентного середовища; діагностика споживачів послуг та продуктів та їх запитів, як реальних, так і потенційних; забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів і конкретних продавців; забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на послуги; управління маркетинговою діяльністю; оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень; упровадження системи сервісного обслуговування; впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів; контроль професійних якостей, компетентності персоналу, особливо з яким контактує потенційний споживач чи покупець; створення сприятливого іміджу, вдосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень [3, с. 63].

Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних економічних умовах передбачає необхідність використання відповідних засобів, якими виступають методи управління. Вони поділяються на фінансові та кадрові, що залежить від відношення кожного засобу до суб'єкта управління бізнес-процесами організації.

Фінансові засоби дають змогу здійснити регулятивний вплив на економічні показники управління бізнес-процесами підприємства: собівартість товарів, ціни, джерела фінансування угод, норми прибутковості на вкладений капітал тощо. Кадрові засоби виступають основою організаційної частини управління бізнес-процесами. Вони включають елементи мотиваційного набору кадрового менеджменту на підприємстві, а також контроль виконання низки завдань, які пов'язані з організацією людських ресурсів у сфері організаційно-економічної діяльності підприємства [3, с. 60].

Отже, у сучасних умовах на ринку де йде жорстка конкуренція, найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування виступає використання у його діяльності сучасних інструментів менеджменту. При цьому важливо вміти володіти новими методами, що дають змогу правильно оцінювати конкурентоспроможність, і вміти розробляти конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах забезпечує підприємству реалізацію поставлених цілей, необхідний прибуток і максимальне задоволення попиту споживачів. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства може бути забезпечене за рахунок комплексного підходу до організації бізнес-процесів із використанням методики збалансованої системи показників.

Список використаної літератури:

1. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 170–178.
2. Іванов В.О, Савченко М.В. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11(22). С. 63–71.
3. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2021. Вип. 1. С. 59–63.

А.Ф. Степанчук, студентка, гр. МО-68, ФБСО
Науковий керівник: К.О. Бужимська, к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключовим фактором успішного виконання завдань, які поставлені перед підприємством, є планування, зокрема стратегічне. Стратегічне планування – це процес управління організацією, який визначає її переваги та ресурси, покращує її функціонування та забезпечує співпрацю між працівниками та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей.

Стратегію можна використовувати для визначення напрямку, зосередження зусиль, визначення організації та забезпечення послідовності. Розпізнавання та впровадження нових елементів є важливим у стратегічному плануванні. Стратегічне планування було визначено як «систематичний процес, за допомогою якого організація погоджує пріоритети, які є важливими для її місії, і формує зобов'язання серед ключових зацікавлених сторін». Подібним чином інші описують його як «формальний процес, розроблений для того, щоб допомогти організації визначити та підтримувати оптимальне узгодження з найважливішими елементами свого середовища».

Стратегічне планування як окремих вид управлінської діяльності висуває низку вимог, і передбачає наявність п'яти елементів: здатність прогнозувати ситуації; вміння визначити необхідність змін на підприємстві; здатність розробляти стратегії змін; вміння користуватися надійними методами під час реалізації; вмінням втілювати стратегії у життя.

Багато науковців відзначають, що створення конкретного плану є важливим для досягнення успіху в організації. Вони стверджують, що існує значний позитивний зв'язок між плануванням та успіхом. Підприємства, які використовують планування, демонструють найвищі темпи зростання. У таких організаціях показники праці значно вищі, ніж у тих, де воно взагалі відсутнє.

Тому, розглянемо основні переваги стратегічного планування:

- перш за все, воно допомагає підприємству легше вимірювати ефективність своєї діяльності та розуміти, чи вдається досягати поставлених цілей, чи власникам слід внести корективи в поточну стратегію з метою оптимізації свого бізнесу;
- працівники намагаються працювати більш продуктивно, оскільки розуміють напрямок руху компанії та бачать зв'язок між своєю продуктивністю та винагородою;
- надає конкурентну перевагу та сприяє максимізації зусиль для збільшення доходів та частки ринку;
- сильні стратегії надають змогу бізнесу стати витривалим у змінному середовищі й ідентифікувати можливі перешкоди та слабкі місця, що допоможе запобігти їх впливу на ефективність, заощадити час та ресурси.

Розуміння всіх цих переваг мотивує багатьох керівників підприємств використовувати стратегічне планування. Вони оцінюють свою поточну стратегію, використовуючи часовий горизонт у кілька років, досліджуючи можливості та загрози в зовнішньому середовищі та внутрішні ресурси підприємства, щоб визначити його сильні та слабкі сторони. З метою досягнення довгострокового планування, керівництво розробляє кілька альтернативних стратегічних сценаріїв, які потім оцінюються. Після вибору оптимальної стратегії, керівництво уточнює плани щодо дій, які необхідно виконати в найближчому майбутньому.

У книзі «Зліт і падіння стратегічного планування» Генрі Мінцберг запропонував впливову стратегію розвитку, в якій виділив два типи стратегій: навмисну та надзвичайну. Навмисна стратегія передбачає попередню розробку плану, тоді як надзвичайна стратегія складається з відповідей на непередбачувані події. Мінцберг заохочував менеджерів стежити за змінами відносно свого оточення та адаптувати свою стратегію відповідно. Він також застерігав від того, щоб дотримуватись фіксованої стратегії в ситуаціях, коли конкурентне середовище різко змінюється.

Хоча ця порада є дуже розумною та корисною для керівників, більшість з них не використовує її. Замість цього, вони вважають, що стратегія повинна виникнути сама по собі внаслідок розвитку подій. Вони використовують це для того, щоб не робити стратегічний вибір до того моменту, поки майбутнє не стане достатньо очевидним.

Система стратегічного планування поведінки підприємства містить модель стратегічного управління та інструменти її реалізації, що дозволяє сформулювати перспективні цільові рішення. Ключовим елементом стратегічного планування є стратегічна ціль, яка формується шляхом переходу від стратегічної проблеми до позитивного визначення мети. В узагальненому вигляді основні моделі стратегічного планування розглянемо в таблиці 1.

Моделі стратегічного планування

Назва	Зміст
Базова модель	Першим кроком є визначення місії, цінностей та цілей, а потім йде відокремлення шляхів для досягнення цих цілей та створення плану подальших дій. Важливо постійно відстежувати та оптимізувати стратегію, щоб збільшити ефективність роботи підприємства
SWOT-аналіз	Необхідний для виявлення переваг і недоліків обраної стратегії та може бути використаний для оптимізації процесів на підприємстві
Проблемна модель	Використовується на основі SWOT-аналізу для розробки найскладніших стратегій, визначаючи найбільш привабливі сценарії та розробляючи план дій для подолання можливих проблем
Модель PEST	Призначена для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які мають вплив на діяльність компанії. Допомагає зрозуміти тенденції зростання або занепаду ринку, позицію бізнесу, його потенціал та напрямки діяльності
Модель сценарію	Передбачає вивчення різноманітних елементів ринку, таких як конкуренція, тенденції та зміни в поведінці споживачів й оцінити їх вплив на стратегію. Це дозволить створити від 2 до 5 можливих сценаріїв майбутнього розвитку
Стратегічна карта	Дає змогу створити чітке уявлення про бізнес-цілі та шляхи їх досягнення, об'єднати всі дані в одній стратегії та зрозуміти взаємозв'язок елементів ринку один на одного та на розвиток в цілому
Модель п'яти сил Портера	Оцінює вплив ключових зовнішніх факторів на компанію, включаючи загрозу входу на ринок, заміни продуктів, переговорну силу споживачів і постачальників, а також наявну конкуренцію
Модель VRIO	Використовується для аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, щоб дізнатися, чи може воно бути конкурентоспроможним. Тобто, щоб досягти стійкої конкурентної переваги, ресурси повинні бути: цінними, рідкісними, неповторними та організованими
Органічна модель	Фокусується на цінностях бренду та ґрунтується на самоорганізації людей, які працюють над досягненням спільної мети. Кожен з працівників бере на себе відповідальність за реалізацію даного плану та звітує про досягнення прогресу
Модель узгодження	Спрямована на структурування ключових перспектив розвитку бізнесу

Проаналізувавши зміст вище перерахованих моделей, можна зробити висновок, що будь-якому підприємству потрібно розробити персональну оцінку стратегії, яка базується на теоретичному розумінні того, як і чому вона може призвести до успішної реалізації стратегічного планування.

Отже, стратегічне планування являє собою процес розробки стратегії для досягнення мети підприємства. Цей процес включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних потреб, формулювання стратегічних альтернатив та вибір найкращих з них. Стратегічне планування є важливим інструментом для керівництва, оскільки дозволяє встановити загальні напрямки діяльності та прийняти рішення щодо використання ресурсів для здобуття цих цілей. Крім того, стратегічне планування надає можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність у своїй галузі.

Список використаної літератури:

1. Головченко Б. М. Методичні засади та принципи стратегічного планування розвитку підприємств Економіка і управління. 2021. № 2. С. 42-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_8.
2. Маковецька І. М. Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 1-2. С. 41-45 Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_1-2_9.
4. Маковецька І. М. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 37-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_9.

Дослідження проведене в межах проекту Erasmus+ «Діджиталізація економіки як елемент сталого розвитку України та Таджикистану» (DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-SVNE-JP). Цей проект фінансується за підтримки Європейської комісії. Ця теза відображає лише погляди авторів, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.

The research was carried out within the Erasmus+ project «Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan» (DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-SVNE-JP). This project has been funded with support from the European Commission. This thesis reflects the views of the authors only, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



**О.В. Тарасюк, здобувач наукового
ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»
Державний університет «Житомирська політехніка»**
**О.П. Пашенко, к.е.н., доц.,
доц. каф. менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»**

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ З РІВНЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація виступає як одна з основних тенденцій розвитку вітчизняної економіки. В умовах військового стану змінюються ключові фактори, що визначають можливості економічних суб'єктів, умови і фактори їх росту, функціонування і розвитку, що призводить до формування нових термінів, а також модернізації вже використовуваних теорій і методологій. Відродження вітчизняних промислових підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності неможливе без врахування особливостей концепції «Індустрія 5.0», що набуває популярності на теренах Європейського Союзу, фундаментом якої є сталість розвитку, стійкість та людиноцентричність.

В «Індустрії 5.0» виділяється наступні шість допоміжних технологій:

- індивідуально таргетовані технології взаємодії людини і машини, які пов'язують та поєднують сильні сторони людей і машин;
- біотехнології та «розумні матеріали», які дозволяють використовувати матеріали із вбудованими датчиками та розширеними функціями, водночас підлягаючи переробці;
- цифрові близнюки (Digital Twins) і симуляції для моделювання повноцінних систем;
- технології передачі, зберігання та аналізу даних, які здатні обробляти дані та системно взаємодіяти;
- штучний інтелект для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у складних динамічних системах, що веде до ефективного інтелекту;
- технології енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, зберігання та автономності [1].

З впевненістю можемо стверджувати, що великого значення набуває управління змінами, яке сприятиме зростанню сталості та стійкості виробництва до коливань у середовищі діяльності, зростанню рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, враховуючи при цьому вплив цифрового робочого середовища на безпеку працівників, задоволеність умовами праці та роботою загалом, враховуючи інтереси інших зацікавлених сторін, зокрема споживачів.

Тобто налагодження ефективного управління змінами на шляху цифровізації бізнес-процесів в рамках нового технологічного устрою є фундаментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її досягнення можливе за умови вирішення комплексу наступних завдань:

- формування сприятливого середовища для впровадження інновацій у діяльність суб'єктів господарювання;
- розвиток державно-приватного партнерства в сфері впровадження інновацій, кібербезпеки, впровадження ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій;
- фінансова підтримка підприємств щодо забезпечення доступного довгострокового кредитування;
- налагодження співпраці суб'єктів господарювання з закладами вищої освіти, розвиток кадрового потенціалу. Адже успішне впровадження цифрових технологій неможливе неможливе без висококваліфікованих фахівців, як на державному рівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Ще одним важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток бізнес-комунікацій шляхом підтримки зв'язків із партнерами, конкурентами та клієнтами. Цифрова трансформація бізнес-комунікацій може відбуватися на рівні окремих її елементів або всієї бізнес-моделі. Ступінь перетворень включає у себе послідовні, або радикальні зміни на підприємстві.

Отже, управління змінами в умовах цифровізації полягає в організації діяльності підприємства з урахуванням особливостей переходу на нові принципи цифрової економіки, прогнозування можливих супутніх проблем, а також розробки рішень і пропозицій щодо мінімізації негативних наслідків і посилення основного результату діяльності підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Список використаної літератури:

1. Рывак Н.О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 3(155). 2022. С.41-46. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20223\(155\)/sep20223\(155\)_041_RyvakN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20223(155)/sep20223(155)_041_RyvakN.pdf) (дата звернення: 02.03.2023).

Г.Ю. Ткачук, к.е.н., доц.,
доц. каф. менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
І.В. Поляруш, магістр
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЛАНЦЮГ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зважаючи на складну ситуацію, що склалася в цивільній авіації починаючи із 2020 р., яка була викликана вірусом COVID-19, і продовжилася з початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 р. актуальності набувають питання якомога скорішого відновлення руху цивільної авіації за умов чистого неба, що в свою чергу буде потребувати адаптації попередніх бізнес-моделей до умов сучасної ситуації за рахунок удосконалення ланцюга створення цінності з метою залучення споживачів і скорішого відродження галузі.

Ланцюг створення цінності підприємств авіаційної галузі передбачає поєднання базової та додаткової цінності, що суттєво відображається на ціні квитка. Сам же ланцюг можна поділити на процеси перед польотного обслуговування, польотного, між польотного та після польотного обслуговування, кожен з яких наповнений елементами, що створюють цінність для кінцевого споживача і відповідно впливають на вартість квитка. Наведений ланцюг підходить для всіх бізнес-моделей авіаційних підприємств, окрім транспортної моделі та VIP-сегменту. Адже транспортна бізнес-модель передбачає лише перевезення вантажів і на ціну впливає вага вантажу та його габарити, роботи пов'язані із завантаженням та розвантаженням, розмитненням вантажу тощо, така модель, як правило, не передбачає додаткових послуг. Щодо ланцюга створення цінності бізнес-моделі VIP-сегменту, вона також є унікальною, адже рівень сервісу в такому сегменті над високий, і ціна не має вирішального значення на противагу рівню комфорту.

Для розгляду залишаються бізнес-моделі чартерних перевізників, регулярних рейсів та лоу-костів, на прикладі яких можна чітко розглянути формування цінності на кожному етапі її формування. Відмітимо, що кожен з етапів ланцюга створення цінності забезпечується не лише самою авіакомпанією, а й додатковими контрагентами, які також приймають участь у створенні кінцевого продукту.

Базовою цінністю для всіх бізнес-моделей на етапі перед польотного обслуговування є достовірна інформація про авіакомпанію, продаж квитків, обслуговування в аеропорту, реєстрація та посадка на борт судна, дотримання графіку польотів, встановлення ліміту на вантаж, забезпечення безпеки в аеропорту. Додатковою цінністю, тобто підвищеним рівнем комфорту, за який згодні платити споживачі є: допомога в бронюванні квитків, трансфер до аеропорту, сервісне обслуговування в аеропорту, допомога в оформленні вантажу, VIP-зала очікування рейсу, менші обмеження ваги вантажу, можливість забронювати місце в літаку та тип бортового харчування, обрати клас салону, доставка до літака.

Серед основних елементів базової цінності на етапі польотного обслуговування виділимо: забезпечення безпеки польоту, надання інформації про політ. Елементами додаткової цінності на даному етапі є забезпечення бортовим харчуванням, доступом до мережі Інтернет, додатковий сервіс, тобто все те, що додається до вартості квитку, тобто підвищує його вартість і відповідно ціниться споживачем.

Елементами ланцюга створення цінності на етапі між польотного обслуговування є: дотримання графіку польотів з метою пересадки на стикувальні рейси. Додатковою цінністю тут може стати: допомога при пересадці на стикувальний рейс, допомога з перевантаженням вантажу з літака на інший літак, допомога із замовленням таксі або готелю при аеропорті, при великій різниці між рейсами тощо.

Заключним етапом ланцюга створення базової цінності бізнес-моделей авіаційних підприємств є: висадка з повітряного судна, проходження контролю та отримання багажу. Додатковою цінністю на даному етапі є: доставка від літака до аеропорту, забезпечення неушкодженості вантажу, допомога із розшуком загубленого вантажу, забезпечення трансферу або замовлення таксі.

Зазначимо, що на кожному етапі присутні ринкові агенти, що забезпечують оптимальне протікання бізнес процесів. Серед основних відмітимо: рекламні агентства, служби охорони, сервісного забезпечення, диспетчерські служби аеропорту, клірингові компанії та компанії бортового харчування, служби аеропорту, що здійснюють заправку повітряних суден та перевіряють їх справність перед польотом тощо.

Підводячи підсумки проведеного дослідження зауважимо на тому, що базова цінність протягом усього ланцюга створення вартості забезпечує мінімальний рівень ціни квитка на літак, із зростанням бажання отримати більшу кількість сервісу – зростає відповідно і ціна на квиток.

Список використаної літератури:

1. Антошишина Н.І. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні розвитком авіакомпаній в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2452>

А.І. Федоренко, 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Науковий керівник: О.О. Юшкевич, д.е.н.,
доц. каф. менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

Одним з найголовніших завдань функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, що характеризує його ефективність, є забезпечення максимального завантаження наявних виробничих потужностей. При формуванні виробничої потужності враховується вплив таких чинників, як номенклатура, асортимент, якість продукції, парк основного технологічного обладнання, середній вік обладнання і ефективний річний фонд часу його роботи при встановленому режимі, розмір виробничих площ.

Обґрунтовуючи виробничу програму виробничої потужності важливо мати інформацію про рівень її використання на підприємстві. Тому для оцінки реального стану її використання потрібна система показників. Як система показників в цілому, так і окремі з них повинні відповідати певним вимогам. У першу чергу кожний із показників, який входить до цієї чи іншої групи, має чітко визначене призначення в системі аналізу та використовується для оцінки одного із напрямів використання виробничих потужностей. Обсяг виробництва продукції безпосередньо пов'язаний з розміром виробничої потужності, який характеризується максимально можливим річним об'ємом виробництва продукції певного асортименту за незмінних умов та максимального завантаження провідного технологічного обладнання підприємства. Передусім, необхідно провести аналіз зміни стану основних засобів, як основи для формування виробничої потужності ПрАТ «Ліктрави». Встановлено, що залишкова вартість основних засобів підприємства у 2022 р. становила 95149 тис. грн, що на 19818 тис.грн., або на 26,31 % більше, ніж у 2020 р. Вартість зносу основних засобів збільшилась за аналізований період на 19482 тис.грн, або на 29,34 %, що склало 85883 тис. грн на кінець 2022 р. Слід зазначити, що основні засоби підприємства характеризуються значним рівнем амортизації, оскільки коефіцієнт зносу основних засобів становив 0,47 у 2022 р., що на 0,01 пункт більше, ніж у 2020 р. Таким чином, можна стверджувати, що лише 53 % основних засобів є придатними до активного використання.

Основними чинниками зменшення розмірів виробничих потужностей ПрАТ «Ліктрави» можуть бути:

- вибуття виробничих потужностей у зв'язку з ліквідацією основних виробничих фондів через їх фізичне та моральне зношування;
- вимушеною передачею та продажем виробничого устаткування;
- вимушеним зменшення годин роботи основних виробничих фондів;
- збільшення трудомісткості;
- закінчення терміну дії лізингових угод.

Динаміка зміни коефіцієнта використання виробничої потужності підприємства ПрАТ «Ліктрави» представлена на рис. 1

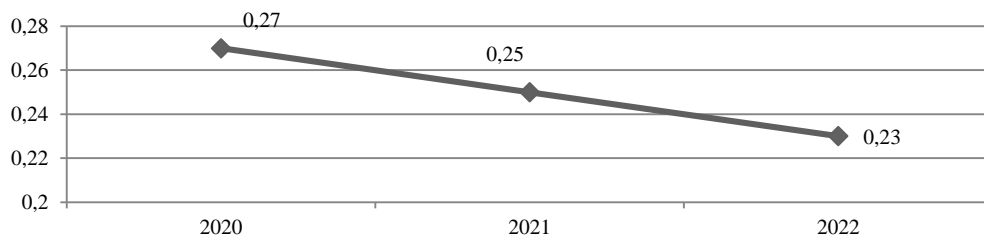


Рис. 1. Динаміка зміни коефіцієнта використання виробничої потужності підприємства ПрАТ «Ліктрави»

З проведених розрахунків та побудованого на їх основі графіку можна побачити, що виробничі потужності ПрАТ «Ліктрави» використовуються малоефективно. Максимальне значення протягом аналізованого періоду припадає на 2020 рік і складає 0,27 або 27 %. Фактично виробничі потужності ПрАТ «Ліктрави» постійно недозавантажені. Це пояснюється в першу чергу з падінням купівельної спроможності населення та відповідно зменшенням виробничої програми ПрАТ «Ліктрави». Щодо аналізу зміни коефіцієнта використання виробничої потужності у 2022 році в порівнянні з показником 2020 року,

можна констатувати його скорочення на 14,29 %, що є негативним явищем і тому керівництву ПрАТ «Ліктрави» слід вжити оперативних заходів по запобіганню подальшого зменшення цього показника.

До напрямів підвищення ефективності використання виробничих потужностей підприємства ПрАТ «Ліктрави», можна віднести [1; 4]:

- 1) підвищення інтенсивності використання виробничих потужностей;
- 2) підвищення екстенсивності їхнього навантаження.

При цьому потрібно пам'ятати, що екстенсивне завантаження машин і устаткування можна підвищувати до певного рівня, обмеженого календарним фондом часу, а можливості підвищення інтенсивного навантаження устаткування, його продуктивності практично не є такими вичерпними. Також, здійснення заходів екстенсивного напрямку, як правило, не потребує капітальних витрат, а підвищення рівня інтенсивного використання виробничого апарату пов'язане зі значними інвестиціями; проте останні порівняно швидко відшкодовуються за рахунок одержуваного додаткового економічного ефекту.

Більш інтенсивне використання виробничих потужностей та основних засобів ПрАТ «Ліктрави» досягається перш за все за рахунок технічного удосконалювання останніх. Інтенсивність використання виробничих потужностей та основних засобів можна підвищити завдяки[2]:

- удосконалюванню технологічних процесів;
- організації безперервно-поточкового виробництва на базі оптимальної концентрації виробництва однорідної продукції;
- вибору сировини, підготовки до виробництва відповідно до вимог заданої технології і якості продукції, що випускається;
- забезпеченню рівномірної, ритмічної роботи підприємств, цехів і виробничих ділянок, проведення ряду інших заходів, що дозволяють підвищити швидкість обробки предметів праці й забезпечити збільшення виробництва продукції в одиницю часу.

Екстенсивне підвищення виробничого потенціалу підприємства припускає, що, з одного боку, буде збільшено час роботи діючого устаткування в календарний період, а з іншого – підвищення питомої ваги діючого устаткування в складі всього устаткування, наявного на підприємстві [3, с.318].

Основними напрямками збільшення часу роботи обладнання ПрАТ «Ліктрави» є:

- 1) скорочення та ліквідація внутрішньо-змінних простоїв обладнання шляхом: підвищення якості ремонтного обслуговування обладнання, своєчасного забезпечення основного виробництва сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами, забезпечення виробництва робочою силою;
- 2) скорочення цілоденних простоїв обладнання, підвищення коефіцієнта змінності його роботи.

Отже, на ефективність використання виробничої потужності підприємства ПрАТ «Ліктрави» впливає інтенсивне та екстенсивне їх навантаження від яких залежить обсяг виробленої продукції при збільшенні часу роботи обладнання та устаткування, а також технічне удосконалення устаткування та використання новітніх технологій. Забезпечення збільшення обсягів виробництва продукції стимулює відповідний розвиток матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання. Зростання обсягів основних виробничих засобів відбувається за рахунок додаткових капіталовкладень як матеріальних так і грошових ресурсів, що направляються на розширення виробничого потенціалу ПрАТ «Ліктрави». Інвестиції напряму пов'язані із формуванням додаткового чистого прибутку та із забезпеченням скорочення терміну їх окупності. Відповідно, чим менший термін окупності, тим більше стимулів до вкладання інвестиційного капіталу. У випадку тривалому поверненні вкладених коштів під час реалізації інвестиційних процесів відбувається їх знецінення. Окрім того, отриманий у результаті інвестиційних вкладень, чистий прибуток від збільшення обсягів виробництва продукції може бути частково направлений у організацію нового виробництва.

Список використаної літератури:

1. Полозова Т.В. Економічне обґрунтування ефективного використання виробничої потужності підприємства. Науковий вісник. 2019. № 17. С. 17-23.
2. Різник Н.О. Сутність та фактори виробничої потужності підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Т. 2 : Стратегічні концепції розвитку підприємства в XXI сторіччі. 2016. С. 77–80.
3. Романенко М. А. Ефективність використання основних виробничих фондів та розробка пропозицій щодо її поліпшення. Держава і регіони. 2017. № 3. С. 318-321.
4. Шаманська О.І. Оптимізація структури ресурсного потенціалу з урахуванням витрат та раціонального використання виробничої потужності підприємства за критерієм максимізації прибутку. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1327>

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Реформування української системи освіти передбачає якісні трансформаційні зміни в системі управління закладами вищої освіти. Вища освіта має швидко реагувати на виклики, що постають перед освітянами. Управлінські підходи необхідно змінювати згідно процесів, які відбуваються у сфері освіти, зокрема управління людськими ресурсами залежить від культури і цінностей, що домінують у суспільстві та впливають на організаційну культуру закладу освіти.

Усвідомлення багатоаспектності змісту поняття «організаційна культура» дає змогу визначити внутрішній ресурс для інноваційного розвитку закладу вищої освіти. Заклад вищої освіти має швидко реагувати на зміни. Та зазвичай зміни викликають у більшості колективу значний супротив. Щоб розробити ефективну стратегію розвитку організації варто провести зокрема якісну діагностику організаційної культури закладу. Це допоможе керівнику зрозуміти стан організаційної культури в закладі та можливі перспективи розвитку.

Діагностування організаційної культури будь-якої організації, зокрема й ЗВО, є складним завданням, яке з причин багатокомпонентності досліджуваного феномену передбачає використання комплексу методів. Проведення діагностики вимагає розроблення інструментарію (анкети, опитувальники тощо) відповідно до виділених параметрів конкретної моделі корпоративної культури, що дозволяє якісно і кількісно оцінити її характеристики. Результати діагностування дають змогу провести типологію організаційної культури ЗВО [1].

Для діагностування стану організаційної культури закладу вищої освіти необхідно: з'ясувати, з якою метою проводиться процес вивчення організаційної культури ЗВО; зважаючи на те, що діагностика як дослідницька діяльність містить концептуальну модель об'єкта діагностики (у даному разі це організаційна культура ЗВО), діагностичні методики і безпосередньо діагностичний процес, важливим є узагальнення матеріалу стосовно існуючих моделей і типів організаційної культури організацій і відповідно параметрів її оцінювання; ознайомитися з сучасними діагностичними методиками організаційної культури і відповідно типами корпоративної культури; узагальнити досвід вивчення/діагностування організаційної культури ЗВО; запропонувати власну методику проведення діагностики організаційної культури ЗВО [1].

Головною метою діагностики організаційної культури є створення інструментарію і бази для прийняття управлінських рішень у сфері поточних і стратегічних завдань для прогнозування потенціалу організації в ситуації змін. Реформування і модернізація діяльності ЗВО на сучасному етапі розвитку вимагають зміни їх корпоративної культури. Для розробки стратегічних завдань важливим кроком є оцінювання існуючого стану організаційної культури закладу і можливих наслідків введення змін. Вивчення організаційної культури ЗВО насамперед проводиться з метою виявлення її реального стану, наявних проблем, а також визначення необхідності і напрямку її зміни.

Вивчення організаційної культури ЗВО у своїй більшості переслідує мету, яка полягає у порівнянні реальної і бажаної її моделі. Іншими словами, при діагностуванні організаційної культури університету досліджується реальна картина, а також те, що хотіли б бачити співробітники в перспективі, – «ідеальний заклад вищої освіти» [2]. Більш складним є вибір методики діагностики корпоративної культури організації. У ході діагностування корпоративної/ організаційної культури ЗВО переважно використовуються методики, які пройшли багаторазову апробацію та довели свою результативність.

Відповідно до того, які параметри дослідники беруть за основу, існують різні класифікації типів корпоративної культури. Їх використовують при розробленні діагностичного інструментарію для вивчення типу і рівня сформованості організаційної культури в організації. На основі їх вивчення науковці і практики розробляють стратегію змін у розвитку й управлінні корпоративною культурою.

Однією з ефективних методик для діагностики організаційної культури є OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) як інструмент оцінки організаційної культури, авторами якого є Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн. Ця діагностика має форму опитувальника. Методику успішно використовують в усьому світі в бізнес структурах, промислових та інших організаціях. Опитувальник дозволяє: оцінити наявний стан організаційної культури; оцінити майбутній стан організаційної культури; оцінити шість ключових вимірів організаційної культури серед яких зазначаються: найважливіші характеристики організації; загальний стиль лідерства в організації; управління колективом; інтеграційна сутність організації; стратегічні цілі; критерії успіху [3].

Форми оцінки наявного опитувальника зазначили поняттям «поточний стан» і майбутнього опитувальника – «у перспективі». Варіант «поточний стан» означає оцінку наявної організаційної культури, тобто культури, яку респонденти бачать і відчувають у цей час. Варіант «у перспективі» пояснює якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку закладу.

На підставі аналізу цієї моделі Камерон і Куїнн виділили чотири типи організаційної культури –

кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну (або бюрократичну). Згідно з інструментом OCAI та моделлю «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» оцінка чотирьох альтернатив представляє: альтернатива А – кланову культуру; альтернатива В – адхократичну культуру; альтернатива С – ринкову культуру; альтернатива D – ієрархічну культуру.

Ієрархічна культура – визначення цього типу культури спирається на роботи німецького соціолога Макса Вебера, який працював в епоху промислової революції, у цей час важливим було для організації бути продуктивною. Акценти ставилися на чіткий розподіл обов'язків у прийнятті рішень, стандартизації правил і процедур, механізмах контролю і обліку. Організаційна культура характеризувалася як формалізована, структурована. Лідер в даній організації вважався ефективним якщо він був гарним координатором і організатором. Довгострокові цілі передбачали стан стабільності, рентабельності.

Ринкова культура стала набувати популярності наприкінці 1960-х рр. у зв'язку зі зростанням конкуренції. Концепція ринкової культури базувалася на дослідженнях О. Вільямсона й Б. Оучі (1981 р.). Ринкова культура – це поняття не тотожне з функціями маркетингу або з уявленнями про споживачів на ринку, вона визначає тип організації, що функціонує як ринок, тобто орієнтується на зовнішню ситуацію, а не внутрішню. Стрижневі цілі – конкурентність і продуктивність.

Кланова культура нагадує організацію сімейного типу. Клановий тип культури характеризується тим, що спільні цінності поділяють усі, окрім того, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю й відчуттям організації як «ми». Типовими характеристиками організацій кланового типу є командна робота, сприймання усіх учасників освітнього процесу як партнерів, мінімальний рівень менеджменту, самоврядування [4].

Адхократична культура визначає якусь тимчасову, спеціалізовану й динамічну організаційну одиницю, яку можна швидко реорганізувати залежно від ситуації. Адхократія дозволяє забезпечити адаптивність, гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях невизначеності, двозначності або переважання інформацією. Таким чином, інструмент OCAI і рамкова конструкція конкуруючих цінностей дозволяють визначити домінуючий тип існуючої та майбутньої культури закладу вищої освіти. Оцінивши організаційну культуру за допомогою OCAI, можна побачити, як працює заклад і якими цінностями він характеризується. На запропоновані питання не існує правильних або неправильних відповідей, оскільки не існує правильної або неправильної культури. Кожна організація запропонує характерний тільки для неї набір відповідей. Важливим є визначення меж виміру організаційної культури. Межами виміру можуть бути: рівні управління (керівники закладів освіти); окремі структурні підрозділи закладу; заклад вищої освіти в цілому.

Методика OCAI є ефективним інструментом для діагностики організаційної культури закладу вищої освіти. За результатами діагностики якщо більшість членів колективу акцентує увагу на тих самих типах культури, можна говорити про наявність погодженої культури. За результатами отриманих досліджень автори зазначають, що культурна погодженість сприяє підвищенню ефективності організацій. Наявність культурної непогодженості негативно впливає на продуктивність і вимагає зміни культури. Вчені наголошують, що при аналізі культурної погодженості особливу увагу варто приділяти розбіжностям більш ніж на десять пунктів рейтингової оцінки.

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективність діяльності освітнього закладу залежить від типу і стану сформованості організаційної культури. Відтак, суспільні зміни вимагають відповідних трансформацій у корпоративній культурі ЗВО. Для вибудовування стратегії зміни організаційної культури необхідно надати оцінку її нинішнього стану і тих здобутків, що є найкращими для ефективної діяльності організації в майбутньому, тобто здійснити діагностику тих аспектів діяльності освітнього закладу, які визначають фундамент його організаційної культури. Реалізація таких заходів можлива за умови дослідження моделей і типів корпоративної культури.

Список використаної літератури:

1. Каленчук В.О. Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку. Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри / кол. моногр. / наук. ред. О.Є. Білінова, відпов. ред. В.Ф. Казібекова. Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 47–65.
2. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загально-освітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2014. Вип.40. С.15–20.
3. Білик Н. Корпоративна культура ТНЕУ. Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., Тернопіль, ТНЕУ, 8-9 квітня 2016 р. Тернопіль, 2016. С. 349–351.
4. Баркова К.О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 3-4 берез. 2020р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 27–28.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство в сучасному та найбільш широкому розумінні – це відповідний центр найважливіших процесів економічної діяльності суспільства. Вагоме значення в таких процесах відіграють фінансові питання загальної проблематики функціонування сучасного підприємства. При цьому, одне із центральних місць відводиться фінансовим результатам, які є узагальненням щодо розкриття стійкості підприємства, його здатності до розвитку.

Проте, незважаючи на широке розуміння фінансових результатів, яке базується на таких складових, як дохід і витрати, в науковій літературі все ще тривають дискусії щодо глибшого осмислення цього поняття. Таким чином, при вивченні сутності фінансових результатів більшість дослідників звертається до докладнішого визначення структури їх складових, зосереджуючи увагу, насамперед, на процесах формування фінансових результатів. У результаті аналізу наукової літератури з цього питання виявлено, що економічний, бухгалтерський та управлінський підходи є найпоширенішими підходами до визначення поняття «фінансові результати». Вивчення сутності цього поняття на основі узагальнення різних підходів та точок зору дало змогу сформулювати власне бачення цієї дефініції як якісної характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства, яка в цілому відображає результати економічних відносин підприємства, зокрема його стійкість та значущість у розвитку (у контексті отриманого доходу), впливовість факторів зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність (у структурі та обсягах витрат) і кількісно узагальнюється у формі прибутків (збитків), змін власного капіталу та його складових.

Управління фінансовими результатами включає систему принципів і методів, які стосуються розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових результатів на підприємстві.

Прибуток, який є позитивним фінансовим результатом діяльності підприємства, є важливим фінансовим показником, але не може бути безпосередньо використаний як об'єкт управління. Він вимагає створення важелів впливу на його розмір шляхом управління факторами, що впливають на його формування та використання. Це дозволяє виділити ряд структурних елементів, які утворюють систему управління прибутком (фінансовими результатами) підприємства.

Управління прибутком на етапі його формування: управління доходами суб'єкта господарювання; управління витратами суб'єкта господарювання; управління прибутком на етапі його використання.

В таких умовах виникає питання про забезпечення узгодженості у процесі прийняття, підтримки та виконання управлінських фінансових рішень, які стосуються реалізації управління прибутком підприємства. Організаційне вирішення цього питання здійснюється шляхом визначення мети та завдань управління прибутком суб'єкта господарювання, а також встановлення доцільності використання різних методів управління прибутком для досягнення поставлених цілей.

Мета та завдання управління прибутком є важливими елементами моделі управління прибутком підприємства. Чітке формулювання цих елементів визначає ефективність самої моделі управління прибутком і загалом фінансового менеджменту.

Управління фінансовими результатами діяльності підприємства безпосередньо впливає на структуру його капіталу. Збільшення прибутку дозволяє збільшити обсяг власного капіталу підприємства і покращити його фінансову стійкість, що має позитивний вплив на загальну структуру капіталу підприємства і робить його привабливим для інвестицій.

Серед основних ознак, за якими здійснюється управління фінансовими результатами, можна виділити:

1. Рівень якості фінансових результатів, який може бути високим, оптимальним, середнім або низьким.
2. Абсолютна величина фінансових результатів господарської діяльності підприємства, яка виражається в чистому прибутку або збитку і залежить від значення цього показника [1].

Дослідження показало, що принципи ефективного управління, такі як чіткість мети та завдань, раціональне використання ресурсів та використання передових методів управління, мають велике значення для досягнення успіху в управлінні фінансовими результатами.

Отже, формування фінансових результатів впливає на стан і розвиток підприємства, а ефективне управління цим процесом має велике значення для досягнення поставлених цілей. Успішне управління фінансовими результатами вимагає застосування різних методів та інструментів.

Список використаної літератури:

1. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. І.О. Школьник, В. М. Кремень. Суми, 2014. 427 с.

ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ДСТУ ISO 9001:2015

Планування доходів – складова частина системи управління доходами підприємства, зосереджена на встановленні цілей щодо отримання доходів та на визначенні процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення даних цілей [3].

Під час встановлення цілей щодо доходів дотримуються наступних вимог: цілі мають бути узгоджені з політикою і стратегією підприємства; бути чіткими, зрозумілими і вимірними; урахувати застосовні вимоги до процесів підприємства та їх виходів, а також ризики та можливості в діяльності; бути доречними з позиції підвищення задоволеності замовників та інших стейкхолдерів підприємства; бути доведені до відома усього персоналу підприємства; задокументовані [2].

Ризик – це вплив невизначеності, що може мати позитивне або негативне відхилення від очікуваного значення. Керівництво підприємства в контексті встановлення цілей щодо доходів має планувати:

- дії стосовно ризиків і можливостей у процесі діяльності;
- у який спосіб інтегрувати та запровадити ці дії до процесів підприємства;
- у який спосіб оцінювати результативність цих дій.

Необхідно, щоб дії, виконувані стосовно ризиків і можливостей, були пропорційні їх потенційному впливу на діяльність підприємства.

Планування доходів підприємства здійснюється на основі дотримання наступних принципів:

1. Орієнтація на замовника, що передбачає: визначення безпосередніх і опосередкованих замовників продукції підприємства; з'ясування їх поточних і майбутніх потреб та очікувань; пов'язування цілей щодо доходів підприємства з потребами та очікуваннями замовників; доведення до відома всіх на підприємстві про потреби та очікування замовників;

2. Лідерство, що означає: встановлення цілей шляхом декомпозиції загальних по підприємству цілей щодо доходів; інформування персоналу про цілі щодо доходів підприємства; заохочування персоналу для досягнення цілей;

3. Задіяність персоналу, що передбачає: комунікацію з персоналом для сприяння його розумінню важливості власного внеску; сприяння співпраці на підприємстві; сприяння відвертому обговоренню та обмінюванню знаннями й досвідом; уповноваження персоналу визначати обмежувальні чинники в діяльності і брати на себе ініціативи;

4. Процесний підхід, що означає: установлення повноважень, обов'язків і підзвітності щодо управління процесами в контексті досягнення цілей щодо доходів; розуміння можливостей та визначення обмежень у ресурсах підприємства; визначення взаємозалежності процесів;

5. Поліпшення, що передбачає встановлення цілей щодо доходів за принципом «покращення результатів діяльності на всіх рівнях підприємства»;

6. Прийняття рішень на підставі фактичних даних, що означає: застосування у процесі планування доходів результатів моніторингу ключових показників діяльності підприємства, результатів внутрішнього аудиту, результатів опитувань персоналу та інших стейкхолдерів; забезпечення доступності до всіх необхідних даних; забезпечення, щоб інформація для планування була достатньо точною, надійною та захищеною; використання у процесі планування доходів придатних методів та прийомів;

7. Керування взаємовідносинами, що передбачає: визначення і врахування у процесі планування доходів відповідних зацікавлених сторін і їх зв'язків з підприємством; встановлення пріоритетності взаємовідносин із зацікавленими сторонами; установлення взаємовідносин, які збалансують вигоди короткострокового та довгострокового характеру; забезпечення зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами [1].

Отже, планування доходів підприємства відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO базується на дотриманні відповідних принципів і передбачає врахування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, вимог замовників та інших зацікавлених сторін, стратегії підприємства, а також ризиків та можливостей в його діяльності.

Список використаної літератури:

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
2. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
3. Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О., Бойчук Д.В. Управління доходами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192>.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні нестабільні умови розвитку компаній потребують від керівництва рішучих дій за всіма аспектам управління. Не винятком є і управління персоналом компанії, що, зокрема, включає в себе управління мотивацією працівників. Перед компаніями все частіше постає необхідність залучення висококваліфікованих працівників і кожен із них, окрім основної заробітної плати, потребує окремих додаткових елементів стимулювання праці.

Мотивація персоналу – це напрям у процесі управління персоналом, що відповідає за створення та глибоке вкорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного із співробітників. При цьому, сучасна теорія та практика менеджменту наголошує на тому, що не існує поганих працівників, – є лише невдалі методи стимулювання їх до підвищення своєї продуктивності.

В контексті дослідження важливим є розуміння того, що персонал потребує постійного розвитку та виявлення окремих талантів. Саме своєчасне виявлення окремих якостей та здібностей співробітника дозволяє ефективно використовувати його потенціал. Все це робить вивчення досвіду вітчизняних компаній з управління мотивацією особливо актуальним. Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності дослідження особливостей управління мотивацією конкретних компаній підтверджує значна кількість наукових досліджень у визначеній сфері.

Мотивація персоналу є одним із способів підвищення продуктивності праці та ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства. Вона включає в себе сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного співробітника в компанії. Отже, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та визначають її поведінку, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Управління мотивацією працівників компанії є невід'ємною частиною загальної системи управління. Ключова роль такого управління полягає у розвитку працівників компанії, з метою як їх особистого просування, так і підвищення продуктивності праці.

Автором виділено наступні першочергові задачі управління мотивацією працівників компанії:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування, побудованого на засадах розвитку та підвищення на кар'єрній драбині;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Управління мотивацією працівників є системою організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів, що націлені на підвищення рівня виконання обов'язків працівників і, як результат, зростання компанії.

Ефективність управління мотивацією персоналу, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій та методів роботи з людьми. Система управління персоналом будь-якої компанії включає в себе науково розроблені методи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні; вони орієнтуються на такі мотиви поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлена необхідність трудової дисципліни, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів; з їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [1].

Необхідність узгодження між собою стратегії управління мотивацією та персоналом загалом охоплює основні функції управління і включає:

- підбір, найм та формування персоналу компанії;
- оцінку персоналу;
- найкраще використання потенціалу працівників та його винагороду;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності організації перед кожним працівником [2].

Концепція управління мотивацією працівників являє собою комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей і особистісного відношення до цінностей компанії. Вона полягає у

постійній роботі з виявлення необхідної форми мотивації персоналу та її використання найкращим чином для блага компанії.

Поєднуючи загальні принципи управління персоналом компанії та принципи розвитку кожного окремого співробітника, можна сформулювати такі основні засади управління мотивацією:

- пошук, залучення, рекрутинг і адаптація кваліфікованих кандидатів;
- забезпечення підприємства необхідною кількістю професіоналів певного рівня;
- створення комфортних умов для особистісного розвитку працівників на підприємстві;
- управління і визначення конкурентоспроможної заробітної плати;
- управління продуктивністю робітників;
- контроль за просуванням по службі.

Ефективна система управління мотивацією працівників на підприємстві має ґрунтуватися на врахуванні таких суттєвих базисів, як: зрозуміла, прозора та гнучка мотиваційна модель, що враховує особливості трудового колективу; своєчасне виявлення та активне управління чинниками, які впливають на мотиваційні процеси; встановлення потреб кожного окремого працівника, їх групування в залежності від першочерговості задоволення тощо [3].

На сьогоднішній день існує багато способів впливу на мотивацію конкретного працівника. Важливим є те, що ці способи не є сталими, а один і той самий чинник, що сьогодні мотивує конкретну людину до продуктивної діяльності і ефективного виконання своїх обов'язків, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов.

Багатьом працівникам важливо відчувати повагу до себе та свою значущість у колективі, належне оцінювання його досягнень шляхом не фінансових заохочень. Застосування таких видів мотивації підвищує статус організації, оскільки вбачає турботу та повагу до персоналу. Одним із основних чинників підвищення продуктивності праці є невинна оптимізація існуючої системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі в компанії забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні своєї продуктивності та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу.

Сформована система мотивації персоналу має добре узгоджуватися з обраною мотиваційною стратегією, яка майже завжди є змішаною. Тобто вона має враховувати суттєві управлінські, організаційно-економічні, соціально-психологічні та інші особливості розвитку компанії та безпосередньо залежати від методів і стилю, що застосовується менеджерами в ході управління. Мотиваційна система має стати своєрідним балансом між стимулюванням до роботи та покаранням; мотивувати працівників через саму роботу, при цьому не забуваючи використовувати інші методи мотивації [4].

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві залежить від багатьох факторів і ґрунтується, зокрема на сфері діяльності компанії та кількості робітників. Варто звернути увагу на те, що працівники мають знати чіткі вимоги до своєї діяльності та обсяги винагороди, яку вони можуть отримати при неухильному їх дотриманні, або які санкції будуть застосовані в разі невиконання обумовлених вимог. Такі елементи дисципліни несуть в собі певну примусовість, обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Однак, межа між мотивованою і контролюваною поведінкою умовна, оскільки ключовий сенс мотивації полягає в усвідомленому ставленні працівника до виконання власних обов'язків [5].

Отже, система мотивації є складним механізмом, що включає в себе фінансові та інші методи заохочення працівників до підвищення власної продуктивності.

Список використаної літератури:

1. Джинджоян В.В. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 2. – С. 36-41.
2. Яковенко В.Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації / В.Г. Яковенко // Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції (2-3 червня 2022 р.). – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – С. 352-353.
3. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства // «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference – Prague, 2022. – С. 47-53.
4. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом // Вісник ХНТУСГ. – 2017. – № 188. – С. 228-236.
5. Бочарова Н.О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2021. – № 1 (43).

ТИПИ ТЕМПЕРАМЕНТУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Темперамент є невід'ємною частиною людської психіки, який впливає на сприйняття навколишнього середовища, подій та реакцію індивіда на інших індивідів. За Гіппократовою класифікацією існує чотири типи темпераменту: холерик, сангвінік, меланхолік та флегматик.

Актуальність досліджуваної теми обумовлена тим, що ефективне управління різними типами індивідів, об'єднаними співпрацею для досягнення спільної мети, є одним з ключових завдань сфери менеджменту. Розуміння того, як різні типи темпераменту впливають на роботу команди, може допомогти керівникам досягти кращих результатів та забезпечити успішну реалізацію як тактичних або поточних, так і стратегічних завдань управління організацією.

Метою дослідження є визначення особливостей кожного типу темпераменту та його відповідне застосування в менеджменті, а також формування уявлення про те, який із наведених типів найбільше підходить на роль менеджера в організації.

В залежності від типу темпераменту людини, вона може мати різний підхід до розв'язання проблем, прийняття рішень, спілкування зі співробітниками. Знання про те, як різні типи темпераменту реагують на стресові ситуації, може допомогти зменшити ризик розвитку конфліктів між працівниками. Дослідження показують, що керівники, які знають темперамент своїх підлеглих, можуть успішніше впливати на них, мотивувати до досягнення результатів та забезпечувати гармонійну роботу команди.

У сфері менеджменту можна зустріти всі типи темпераменту. Наявність у команді різних типів може мати як позитивний, так і негативний вплив на результативність їх спільної діяльності. Від розуміння і управління цими взаємодіями залежить ефективність роботи всієї команди.

Варто зазначити в науці існують інші підходи до класифікації типів темпераменту. Наведемо деякі з них.

Теорія Луїса Леона Терстоуна, який розробив концепцію структури темпераменту, яка ґрунтується на 13-факторній теорії. Виокремлюються фактори другого порядку: активні, енергійні, імпульсивні, доміантні, стабільні, рефлексивні. Активні – швидко працюють, навіть якщо нема потреби поспішати; швидко рухаються, нетерплячі, навіть якщо потрібно зберігати спокій; постійно в дії, схильні квапитися; (протилежний полюс – пасивні). Енергійні – надають перевагу фізичній активності, що супроводжується великими енергетичними витратами (протилежний полюс – інертні). Імпульсивні – мають безтурботний і легковажний настрій, швидко приймають рішення, дуже легко переходять від одного завдання до іншого, діють під впливом миттєвих спонукань (протилежний полюс – стримані). Доміантні – схильні керувати іншими людьми, брати на себе відповідальність, ініціативні. (протилежний полюс – залежні). Стабільні – це індивіди, для яких характерний незворушний, рівний настрій, у критичні моменти зберігають спокій, здатні керувати, навіть у несприятливих умовах легко зосереджуються, без зусиль переривають нескінчену роботу або продовжують її, коли вимагає ситуація (протилежний полюс – нестабільні). Соціабельні – люблять бути в компанії, легко знайомляться, поступливі, доброзичливі, схильні до співпраці, приємні у спілкуванні (протилежний полюс – замкнуті). Рефлексивні – схильні до роздумів, надають перевагу теоретичній діяльності над практичною, багато часу приділяють самоспостереженням, зазвичай спокійні, добре працюють на самоті, люблять діяльність, що потребує точності, охочіше планують, ніж реалізують намічене (протилежний полюс – поверхові).

Теорія Карла Юнга подає два типи: інтровертний та екстравертний. Інтровертний тип особистості зосереджений на своєму внутрішньому світі, і лише трохи на зовнішньому. Екстравертний тип зосереджений на оточуючих людей та активної взаємодії з ними.

Крім того, українські дослідники також займалися вивченням темпераменту. Наприклад, український психолог Л. І. Божович розробила свою класифікацію темпераменту, в якій виділила 3 типи: емоційно-реактивний, активно-реактивний та активно-інгібіторний.

Максименко С. Д. зазначає основні властивості кожного із типів темпераменту [1, с. 222–223]. Узагальнюючи основні результати аналізу таких типів темпераменту [2, с. 242–250], наведемо основні властивості кожного з типів у їх застосуванні в управлінні організацією.

Менеджер сангвінік – характеризується високою працездатністю та цілеспрямованістю. Він досить швидко орієнтується в незнайомій обстановці. За короткий час входить у колектив. Любить працювати в команді та вміє мотивувати інших. Швидко адаптується та гнучкий. Проявляє високу продуктивність при динамічній роботі. Має прагнення до лідерства. Разом із тим він схильний ковзати по поверхні, уникати труднощів, поспішати з прийняттям рішень, проявляється дратівливість у відповідь на критику. Сангвініка необхідно залучати до активної діяльності, як виробничої, так і громадської, ставити перед ним усе нові

завдання, звертаючи при цьому увагу на контроль за якістю роботи. Сангвініки можуть бути хорошими менеджерами з продажу або відділу зв'язків з громадськістю.

Менеджер холерик – характеризується швидкістю дій і рішень також швидкою зміною настрою. Часто буває лідером та вміє брати на себе ініціативу. Має постійне прагнення бути попереду всіх. У складних умовах він діє сміливо, самовіддано, любить ризикувати і долати небезпеку. У громадській роботі проявляє велику активність, критичність, ініціативність, самостійність. Холерик дуже товариський, легко встановлює емоційні зв'язки, проте нерідко занадто різкий, прямолінійний в оцінках. Схильний до невірноваженості та нестриманості. Часто прагне до особливого становища в колективі. Холерик може бути джерелом конфліктів і напруги в колективі. Менеджерам холерикам підходять ролі, де важливо бути визначеним та зосередженим на досягненні мети, наприклад, розробка та впровадження стратегії компанії, керівник проекту.

Менеджер флегматик – характеризується стійкістю та малорухливістю. Відрізняються від інших спокійним характером навіть у найскладніших ситуаціях. Дотримується виробленого розпорядку, прагне до системи, не поспішає, ґрунтовний. Має авторитетність серед підлеглих, бажання надати їм будь-яку допомогу в конфлікті не вступає. Прагне до кінця виконати намічене. Разом із тим він інертний, повільно переключається з однієї роботи на іншу. Важко оволодіває новими знаннями та навичками. Не вміє швидко реагувати на накази і розпорядження. Менеджери флегматики добре виконують роботу, яка вимагає точності, присутності розуму та концентрації. В менеджменті такі люди можуть стати досить ефективними у справах, які потребують стабільності та витримки, наприклад, у менеджерів з фінансів або керівників проектів.

Менеджер меланхолік – характеризується сумлінністю та замкнутістю. Схильний до сильних переживань із незначного приводу. В умовах інтенсивних виробничих процесів його працездатність знижується. Меланхоліки здатні докладно аналізувати інформацію та приймати рішення на основі логіки та розуміння. Має підвищене почуття відповідальності, принциповість, справедливість. Уважний до прохань і пропозицій підлеглих в конфліктах участі не бере. Спокійно сприймає похвалу, ретельно аналізує свою діяльність. Однак має серйозні труднощі в переключенні з одного виду діяльності на інший. Загальмованість реакцій і пасивність у навчанні. Відсутність рішучості та ініціативи в кризових ситуаціях. В менеджменті меланхолік може бути ефективним менеджером з планування та контролю, який здатний докладно аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення.

Зважаючи на те, що кожен тип темпераменту має свої переваги та недоліки, важливо зрозуміти, що немає ідеального типу темпераменту для ролі менеджера. Відповідно до конкретної ситуації та завдань, які потрібно вирішити, може підійти будь-який з типів темпераменту, або ж їх комбінація.

Описані типи темпераменту в чистому вигляді рідко трапляються в житті. Фактично, у всіх людей поєднуються риси різних темпераментів, але переважає один із них, тому важко зарахувати ту чи іншу людину до певного типу темпераменту. Насправді типів темпераменту існує більше, ніж чотири, тому слід говорити про змішаний тип темпераменту. У кожної людини насправді виявляються всі типи темпераменту, щоправда, у різній пропорції. Особливості типу темпераменту в кожній особистості виявляються по-різному. Вони змінюються з віком, перебуваючи у прямій залежності від дозрівання та розвитку організму людини, її психіки. Завдання полягає в тому, щоб зважати на ці особливості і виробляти у людини вміння володіти своїм темпераментом [2, с. 242–250].

Отже, не існує жодного типу темпераменту, який би був ідеальним для ролі менеджера. Кожен тип може бути корисним у певних обставинах, але успіх у менеджменті залежить не тільки від типу темпераменту, але й від інших факторів, таких як досвід, знання та навички.

Список використаної літератури:

1. Максименко С. Д., Зайчук В. О., Клименко В. В., Папуча М. В., Соловієнко В. О. Загальна психологія. Вінниця: Нова книга, 2004. 704 с. [Електронний ресурс]. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>.
2. Загальна психологія : підруч. / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. К. : Каравела, 2014. 464 с.