



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 11

Електронний журнал

листопад 2022



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 11

листопад 2022

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.**

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 7 від 29.09.2022 р.**

Періодичність – щомісяця  
Мова видання – українська, англійська, французька,  
німецька

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Власенко Т. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Коц Г. П.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**

Головний редактор – **Пономаренко В. С.** Конт. телефон: (057)702-03-04

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2022



## ЗМІСТ

Beznosenko S. Features of modern trends of internet technologies in marketing activities ....	5
Borysova D. Modern practices of project planning technology at an IT enterprise .....	9
Винник Е. Є. Методи аналізу й удосконалення бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства .....	12
Volkov O. I. Ways to increase labor productivity with the help of a management program....	14
Волоховська В. В. Прийняття управлінських рішень щодо вибору конкурентної стратегії підприємства .....	17
Гарагуля А. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві .....	22
Гіль Д. О. Обґрунтування мотиваційної складової у формах і системах оплати праці персоналу .....	25
Головченко Г. Д. Формування антикризової програми на підприємстві.....	28
Городиський А. П. Особливості каналів збуту на підприємстві.....	30
Горопашний В. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень .....	32
Грабець О. В. Сутність і роль інформаційного забезпечення управління на підприємстві.....	36
Гринченко Д. С. Управління брендом: виклики для компанії.....	39
Dobrynin N. V. Organization of the production process at the enterprise .....	42
Zaidan A. A. Types of organizational cultures .....	45
Korzh V. Problems of implementing innovations in service sector enterprises .....	47
Королик М. Г. Методи та моделі прийняття управлінських рішень .....	51
Крамаренко М. Аналіз основних визначень поняття та факторів конкурентоспроможності підприємства.....	54
Ланевич В. Є. Основні етапи формування інвестиційної стратегії підприємства.....	57
Левченко Н. В. Теоретичний аналіз економічної категорії «бізнес-план інвестиційного проєкту» .....	59
Лельошкін А. А. Сутність і значення виробничої стратегії підприємства .....	61
Литовченко О. М. Роль технологій у розвитку персоналу.....	65
Maslakova A. The ISO 9000 standards as effective quality management in the enterprise.....	67
Мохаті Rihabe. Innovation activity of adidas ag: a paradigm of creativity and market leadership .....	70
Муравка М. О. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.....	72



Ліkulin M. O. Fundamentals of Strategic Decision-Making .....	76
Ofori J. Theoretical aspects of quality management at the enterprise .....	78
Oprishko A. Role of the marketing planning in the sales of an enterprise .....	81
Перлик Д. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві .....	83
Петряев Д. О. Сучасні методи навчання працівників підприємства .....	87
Пешехонова А. А. Особливості процесу прийняття стратегічних рішень на підприємствах харчової промисловості .....	90
Ророва D. Comparison of classic and innovative competitive strategies .....	93
Самохіна С. Обґрунтування терміна «конкурентоспроможність» та систематизація терміна «конкурентні переваги» .....	95
Сіценко А. Фактори стійкості підприємства .....	98
Tikhonov D. Management of investment activity of enterprise and its components .....	101
Tskhovrebova Y. The role of an effective crisis management at the enterprise .....	104
Черемнов О. С. Сутність і значення стратегії розвитку .....	107
Shishova V. Comparing modern models of the corporate social responsibility .....	109
Югін М. А. Формування репутації підприємства за допомогою бренд-менеджменту .....	112
Yurova D. Strategic aspects of competitive advantages .....	114



## FEATURES OF MODERN TRENDS OF INTERNET TECHNOLOGIES IN MARKETING ACTIVITIES

UDC 339.138:659.1

*Beznosenko S.*

1st year master's student  
at the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article examines global practices of using Internet technologies in marketing activities. Comparative characteristics of information systems are also analyzed and given.

**Keywords:** marketing, marketing activities, technologies, Internet technologies.



**Анотація.** У статті розглянуто світові практики використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності. Також проаналізовано та наведено порівняльну характеристику інформаційних систем.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингова діяльність, технології, інтернет-технології.



In modern society, the main technical means of information processing technology is the personal computer, which significantly influenced both the concept of construction and use of technological processes, as well as the quality of the resulting information. The introduction of a personal computer into the information sphere and the use of telecommunication means of communication determined a new stage of the development of information technology, and now the terms «new», «computer» or «modern» are often used side by side.

The use of the Internet brings new features and advantages compared to marketing based on traditional technologies. Here are some of them [1]:

- the transition of the key role from producers to consumers. This is one of the most fundamental qualities that the Internet has brought to the world of modern commerce. The Internet has made it a reality for companies to attract the attention of a new client in just tens of seconds spent in front of a computer screen. At the same time, it enabled the same user in a few clicks go to any of the competitors. In such a situation, customer attention becomes the greatest value, and established relationships with customers are the main capital of companies;

- globalization of activities and reduction of transaction costs. The Internet significantly changes the spatial and temporal scales of conducting commerce. It is a global means of communication that does not have any territorial limitations, while the cost of access to information does not depend on the distance from it, in contrast to traditional means, where this dependence is directly proportional. Thus, e-commerce allows even the smallest suppliers to achieve a global presence and do business on a global scale. Accordingly, customers also get the opportunity to choose globally from all potential suppliers offering the necessary goods or services regardless of geographic location. The distance between the seller and the buyer plays a role only from the point of view of transport costs already at the stage of goods delivery;

- the time scale in the Internet environment is also significantly different from the usual one.

Internet technologies are a component of electronic commerce. It is also called online marketing. It may include such parts as Internet integration, information management, PR, customer service and sales [2].

The main advantages of Internet technologies are interactivity, the possibility of the most accurate targeting, the possibility of post-click analysis, which leads to the maximum increase of such indicators as site conversion and ROI of Internet advertising.

General statistical information about Internet technologies in the world [3]:

- more than 2 million blog posts are published daily (Neil Patel);
- 57% of B2B marketers say that they acquired most of their customers through SEO (HubSpot);



- the first three positions in the Google output receive more than 50% of clicks;
- searches for information on the Internet are most often related to shopping (Nielsen);
- the costs of companies on the development of marketing technologies today significantly exceed the costs of advertising (Gartner).

Statistical information about the modern buyer:

- 200 million of the world's population use programs to block advertising on the Internet (Ad Blocking Report);
- 39% of the audience will leave the site if it takes too long to load.

For 93% of buyers, an important factor in choosing a product is its visual appeal (MarTech).

84% of users are subscribed to the pages of well-known brands in social networks. (Ogivly Public Relations).

89% of survey participants trust recommendations from friends and family more than advertising (Kissmetrics).

44% of respondents are ready to participate in loyalty programs and promote brand products (Aimia GenY).

40% of Americans prefer discounts on goods instead of material gifts (MarTech).

The «natural» type of advertising provides an 82% probability of increasing brand awareness (DSIM).

It has become a priority area of work for 63% of content marketers (DSIM).

32% of people who took part in the survey would prefer to show their relatives ads in the native format than in the traditional format (DSIM).

Conversion (CRO – conversion rate optimization).

Only 22% of entrepreneurs are satisfied with their conversion rates (Econsultancy, 2019).

Using video on landing pages can increase conversions by 86% (Eyeview).

60% of Internet marketers plan to analyze customer behavior to increase conversion rates (MarketingCharts).

Live chat helps increase site conversion by 20% (MarTech).

Statistical information regarding the mobile user [3]:

- 48% of buyers look for information about the product from the phone (Smart Insights);
- to improve SEO, 62% of B2B and 51% of B2C marketers optimized their blogs for mobile devices (Social Media Examiner 2019);
- 69% of the total time spent on the Internet is spent by the user using a mobile phone (ComScore 2020);
- in 2019, 78% of users made purchases using a mobile phone (The Financial Brand 2020);
- in 2020, \$143 billion was spent on mobile advertising worldwide (this is twice as much as in 2018 @ \$71 billion) (Moinstall 2020);
- 56% of emails are opened on mobile phones (Litmus 2019);
- 84% of «mobile» advertisers are confident that they ensure a positive perception of information. But, at the same time, less than 50% of buyers confirm this fact on their own experience (Unlockd).

Statistical information about voice search [3]:

- 25% of users aged 16 to 24 use voice search (Global Web Index);
- in the last year alone, the number of voice search enthusiasts has increased by 60% (MindMeld), and by 2020, the number of voice queries will make up 50% of the total number of calls to search engines (Comscore);
- 25% of Windows 10 taskbar searches are voice (Purna Virji).
- Social media posts influence the behavior of 67% of buyers (PwC).

Statistical information about SMM [4]:

- most often, people aged 18 to 34 become subscribers to brands in social networks (MarketingSherpa);
- 71% of customers who had a positive experience of cooperation with the brand in social networks are most likely to recommend it to their friends (Ambassador);
- 2.3 billion people use social media (SideShare);



- 87% of marketers believe that work in social networks is most effective for promoting goods and services (FX);
- every day, the average Internet user spends almost two hours browsing social networks (Telegraph UK).

However, it should be noted that there are problems with the use of Internet technologies in marketing activities, which are indicated in fig. 1.

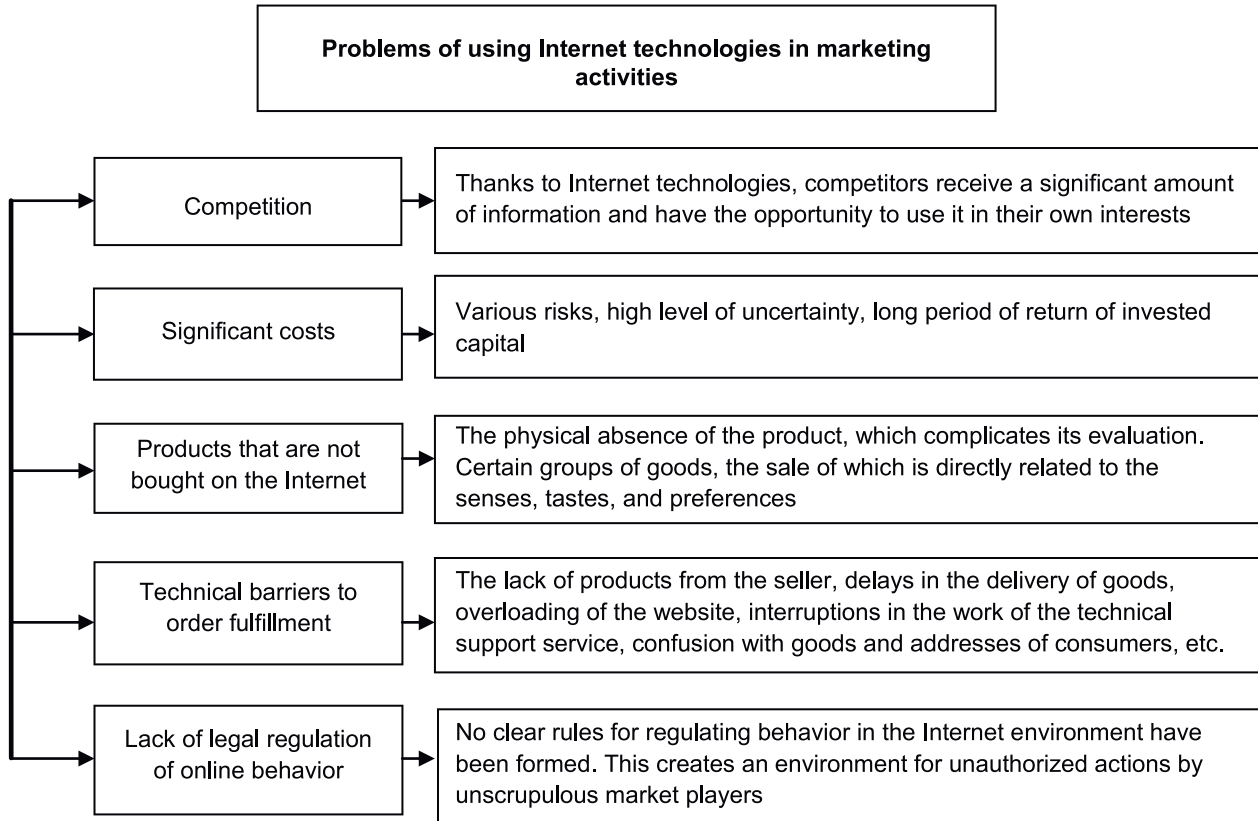


Fig. 1. **Problems of using Internet technologies in marketing activities**

Source: [4, c. 56]

Let's compare the characteristics of information systems used in marketing activities at enterprises in the tabl. 1.

The high efficiency of the Internet's communicative properties makes it possible to reduce the time it takes to find partners, make decisions, make deals, develop new products, etc. Information and services on the Internet are available around the clock.

Table 1

**Comparative characteristics of information systems**

Microsoft DynamicsNavasion [4]	
1	2
Characteristic	Functions
Comprehensive management system An enterprise that includes accounting, tax and human resources accounting, business analysis tools (OLAP operational analytical data processing), financial management, warehouse and production accounting, payroll fees and relationship management with clients	Financial management; warehouse management; production management; relationship management with clients; HR



End tabl. 1

1	2
<b>SAP R/3 [5]</b>	
Covers all participants of the financial and management accounting, management personnel, operational activities and the company's services. Provides full functionality required for implementation of self-service information services, analytics. In addition, SAP provides funds for the system administration and solving of such tasks, as user management, central data management and management web services. The solution provides full of wide functionality integration with other SAP products	Management of the audit of retail outlets: getting access to history, notes attachment created earlier, planning future promotions. Survey: conducting research and customer surveys for promotion effectiveness of marketing actions. Competitive analysis: providing information to sales representatives about the positioning of competitors' products. Orders: Create orders for stock replenishment on the basis previous orders and purchase history. Returns: control and management returns of goods. Management by customers: viewing information about key customers, purchase history, store visit statistics. Freelance work: possible work in offline conditions, data synchronization at transition to online
<b>Industrial and Financial System [4]</b>	
This is a single set of applications that provides the enterprise with basic management funds (EAM), resource management-(ERP), project management, management field service, management laziness life cycle cycle of basic of funds, etc	Enterprise resource management; management of fixed assets enterprises; enterprise service management; corporate governance, risk management and compliance; business analytics; supply chain management; management of relations with customers; enterprise project management
<b>Business 2 Business portal [3]</b>	
It is a corporate portal that combines tools and mechanisms are used to communicate with partners and customers	Implementing a B2B portal helps reduce labor costs, speed up business processes, improve the quality of customer service, increase labor productivity and competitiveness

In addition, its communicative characteristics have high flexibility, which allows you to easily make changes to the presented information, thereby maintaining its relevance without time delay and distribution costs.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Maistrenko O. V.*

**Literature:** 1. Кифяк О. В., Урда В. Д. Маркетинг у соціальних медіа (SMM) як інструмент просування товарів та послуг. *Інтернаука*. 2017. № 14 (36). С. 123–130. 2. Птащенко О. В. Використання маркетингових інструментів для забезпечення позиціонування високотехнологічної продукції. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 4 (19). С. 147–153. 3. 2010 Full Year Results April 2011 Interactive Advertising Bureau. URL: <http://www.iab.net/>. 4. 5 Rules of Social Media Optimization (SMO). URL: [http://www.rohitbhargava.typepad.com/weblog/2006/08/5\\_rules\\_of\\_soci.html](http://www.rohitbhargava.typepad.com/weblog/2006/08/5_rules_of_soci.html). 5. Social media marketing // Wikipedia. URL: [http://www.en.wikipedia.org/wiki/Social\\_media\\_marketing](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Social_media_marketing).

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## MODERN PRACTICES OF PROJECT PLANNING TECHNOLOGY AT AN IT ENTERPRISE

UDC 338.28:303.447.3(075)

**Borysova D.**

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article examines the essence and concepts of project planning at an IT enterprise. Modern practices of project planning technology at the enterprise are also determined. A possible result for business after the introduction of new project planning technologies is given.

**Keywords:** project, project planning, project management, planning technologies.

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і поняття проектного планування на ІТ-підприємстві. Також визначено сучасні практики технології проектування на підприємстві. Наведено можливий результат для бізнесу після впровадження нових технологій проектування.

**Ключові слова:** проєкт, проєктне планування, проєктний менеджмент, технології планування.

**Actuality.** Nowadays, information technologies are developing rapidly, which gives rise to a high level of competition between IT companies. A rather important factor for an IT company is the ability to effectively combine and apply various management tools and mechanisms in IT project management. To support and increase the competitiveness of projects implemented by an IT company, it is necessary to introduce new practices of project planning technology. Therefore, the topic chosen for research is relevant.

**Analysis of recent research and publications.** In the context of project management, the works of foreign scientists, such as Robert R Kreitner, Stephen P Robbins, Richard Steers, are devoted to this problem. The attention of scientists was also focused on this problem, among which L.P. Batenko, O.A. Zagorodnih, V.V. Lishchynska, I.O. Bashynska, N.G. Novak and V.V. Bozhkova.

The fig. 1 shows project management as one of the main processes.

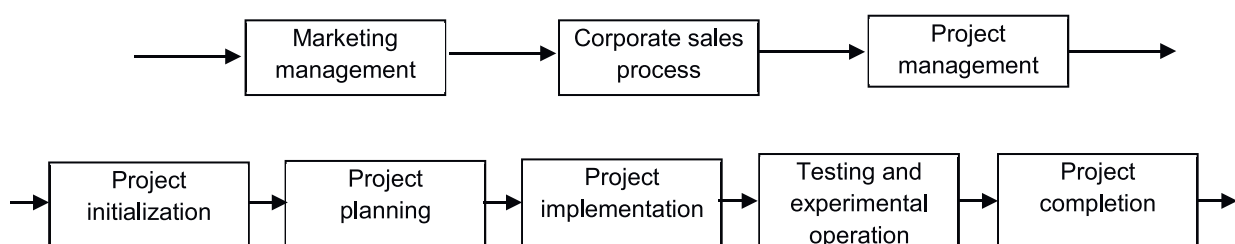


Fig. 1. **Project management as one of the main processes**

During the study of the works of key scientists and the analysis of the received information, it can be understood that solving problems related to the improvement of project planning technology and the introduction of new initiatives is relevant for IT enterprises.

**Setting objectives.** Projects are the main focus of IT enterprises. That is why it is necessary to approach project planning responsibly. Therefore, the purpose of this research is to determine modern practices of project planning technology for high competitiveness, improvement of project planning quality and acquisition of new clients and partners.



**Presentation of the main research material.** From the point of view of the modern dynamics of project management, it can be concluded that the role of information technologies is increasing, and it is they who are able to increase the efficiency of management and reduce the share of unfinished projects. IT factors have a significant impact on the project: adaptation to changes, resource management, work team, communication, limitations.

In the conditions of fierce competition in the market, companies need to quickly implement their projects, reduce overall costs and maintain a high level of quality. The company's focus on strategic budget planning includes another limitation, namely alignment with corporate strategy. The company's goals are divided into two groups: aimed at internal development (increasing the value of the company, efficiency of company management processes) and aimed at external (realization of most products, development of new markets). By understanding business goals, projects are selected that achieve those goals. If the company has achieved its goal, it is necessary to manage various projects, effectively using limited resources.

Stages of the project management process:

- market analysis, risk analysis, needs analysis, problem analysis, project success probability analysis;
- planning the implementation of the project, determining the initial data;
- planning of the functions carried by the project;
- planning and determining the cost-effectiveness and efficiency of the project;
- implementation of the project;
- reporting to the client, discussion of results;
- support in the implementation of results [1].

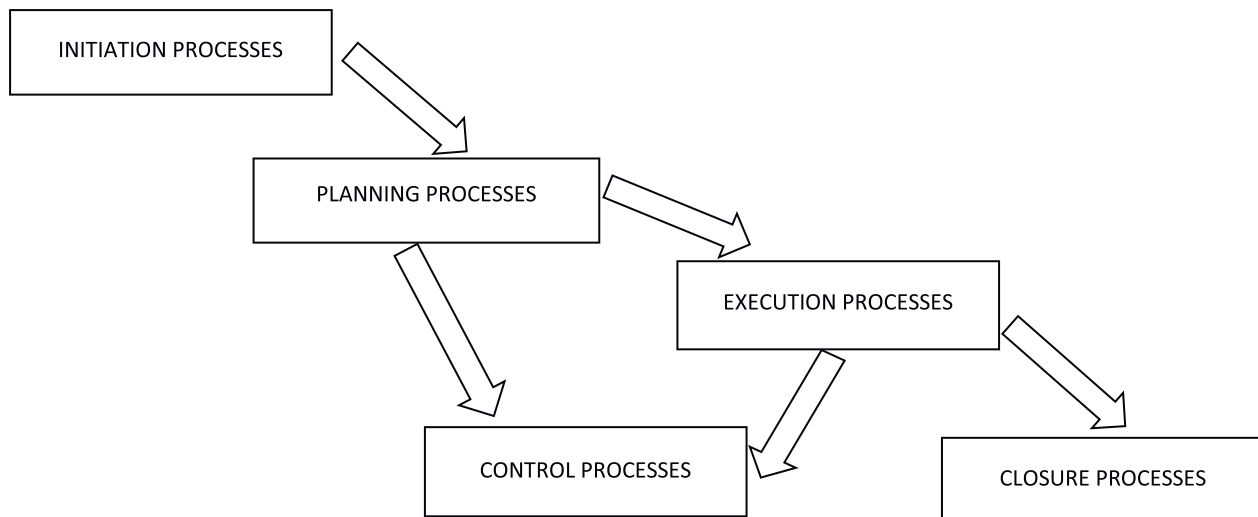


Fig. 2. **Scheme of the project management process**

When implementing information technologies, companies are able to successfully manage projects, establish communication between project participants, find and promptly respond to deviations, prepare reports on all project stages and be able to quickly control.

As modern trends show, information technologies reach large scales of their application through simplified access to project information and maintaining successful communication between members of the project team. The composition of information technologies does not include its own tools of calendar and network planning, but includes functions of association with automated project management systems.

Information technologies have the function of implementing the management of complex projects, i.e. management of not one but a large number of projects that are executed in parallel and independently of each other, but can use common resources. The task of information technologies in complex project management is reduced to the description of the composition and characteristics of works, project profits and costs, resources, drawing up a work schedule with the allocation of terms (time limits), identifying critical operations and time reserves, calculating the total budget



of projects, calculating the need for materials and resources, planned loading of project resources, calculation and analysis of risks from the implementation of projects, calculation of the success of works, record keeping and control over the implementation of each stage of projects, drafting of project reports.

The use of information technologies in project management requires a systematic approach, which includes the planning of a complex of works and control over their execution. It is necessary to start work with drawing up an implementation plan (a list of tasks according to the received information, its preservation to the flexibility of the organizational structure of the company. The success of the system implementation also depends on individual divisions and the enterprise as a whole. Planning and control acquires special importance in the human and technical spheres of the implementation of information technology [2].

The following software environments for project management are the most well-known and widely used: Microsoft Office Project professional; Oracle Ebusiness Suite; Primavera; SAP Professional Services Automation; PeopleSoft Project Management; ARTA software; Epicor Software; IFS Applications; OpenPlan.

Since possible difficulties in the application of the project management system can increase additional and unpredictable costs, the human factor also plays an important role. In Ukraine, it is worth applying methods of analysis of all elements of costs for the implementation of information technologies, the increase in net profit is influenced by the management of these costs. The TCO (total cost of ownership) method – management of the total cost of ownership of an information system, is very popular in the use of consulting firms in the West. This technique is based on the separation and calculation of all direct and indirect costs and risks that are closely related to the purchase and commissioning of the system for the subsequent search for risks and costs and their minimization [3].

**Conclusions.** Thus, it can be noted that modern practices of project planning technology have an important role in project management. They are able to increase the efficiency of management and, consequently, the competitiveness of the company.

By introducing information technologies, companies are able to successfully manage projects, establish communication between project participants, find and promptly respond to deviations, prepare reports on all project stages, and be able to quickly control. It is recommended to use the project management software environments.

Also, in the conditions of fierce competition on the market, companies need to quickly implement their projects, reduce overall costs and maintain a high level of quality. For this, you need to use strategic budget management.

The use of information technologies in project planning and budget management will help to improve the quality of projects, which will lead to increased competitiveness, an increase in clients and the number of projects. This will positively affect the company's income.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Myronova O.*

---

**Literature:** 1. Integrated project management systems as a tool for implementing company strategies. URL: <https://www.studocu.com/ja/document/上智大学/project-management/integrated-project-management-systems-as/55765157>. 2. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с. 3. Смолінська О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3. С. 129–136. 4. Башинська І.О., Новак Н.Г. Ефективне управління проектами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 113–117.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## МЕТОДИ АНАЛІЗУ Й УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:338

Винник Е. Є.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто особливості підходів до аналізу бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства – кількісного та якісного; розкрито особливості методів, що відносяться до кожного підходу. Окрім цього, наведено класифікацію методів управління бізнес-процесами маркетингової діяльності, які можуть використовуватися при удосконаленні таких бізнес-процесів.

**Ключові слова:** бізнес-процес, бізнес-процеси маркетингової діяльності, удосконалення бізнес-процесів.



**Annotation.** This article examines the peculiarities of approaches to analyzing the business processes of marketing activities in an enterprise: quantitative and qualitative, and reveals the characteristics of methods related to each approach. Additionally, it provides a classification of methods for managing the business processes of marketing activities that can be used in improving such business processes.

**Keywords:** business process, business processes of marketing activities, business process improvement.



Сьогодні вітчизняні підприємства стикаються зі зменшенням обсягів продажів і падінням конкурентоспроможності на ринку через недостатнє врахування потреб і побажань споживачів, недостатню ефективність маркетингових стратегій та неефективну рекламну кампанію. Це призводить до зниження прибутковості та загрози стабільності виробничого підприємства.

Важливим науковим завданням є вивчення потреб і побажань споживачів, аналіз конкурентного середовища та використання інноваційних технологій для поліпшення маркетингових стратегій. Практичним завданням є розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії, яка буде відповідати потребам і побажанням [4] споживачів, збільшувати обсяги продажів і підвищувати конкурентоспроможність виробничого підприємства на ринку. Удосконалення бізнес-процесів маркетингової діяльності виробничого підприємства є ключовим елементом розв'язання цієї проблеми і сприятиме досягненню успіху в бізнесі.

**Мета** статті полягає в узагальненні методів аналізу й удосконалення бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства.

Бізнес-процес маркетингової діяльності – це процес, за допомогою якого бренди створюють цінність для споживачів і таким чином будують стійкі та прибуткові відносини з клієнтами. Маркетинговий процес є однією з основоположних концепцій маркетингу. Бізнес-процес у маркетинговій діяльності є інструментом, за допомогою якого підприємства можуть створювати цінність для споживача [6].

Маркетинговий бізнес-процес [1; 3; 4] полягає у створенні цінності для клієнтів і для самого підприємства через продажі, дохід, прибуток і взаємини з клієнтами. Маркетингова діяльність складається з п'яти етапів: розуміння клієнтів і ринку, розробка маркетингової стратегії, створення комплексного маркетингового плану, розвиток довгострокових відносин з клієнтами та отримання цінності від них.

Ринок відображає бажання та потреби клієнтів і підприємства створюють ринкові пропозиції для задоволення попиту. Щоб забезпечити довгострокові відносини з клієнтами, маркетологи повинні створювати цінність для них. Створення маркетингової стратегії, яка орієнтована на клієнта, включає сегментацію ринку та вибір клієнтів, щоб побудувати процес виходу на ринок.

Компанії [4] мають вибрати концепцію, яка буде керувати їхньою маркетинговою стратегією. Це можуть бути концепції виробництва, продукту, продажу, маркетингу або соціального маркетингу. Визначення концепції допоможе компаніям створити маркетинговий план, який зосередиться на продукті, ціні, просуванні та міс-



ці. Маркетинговий план включає проведення аналізу ринку, встановлення маркетингових цілей і завдань, складання маркетингового бюджету, реалізацію маркетингових завдань, контроль маркетингового процесу та оцінку маркетингових результатів. Побудова відносин з клієнтами також є ключовим етапом маркетингової стратегії.

Розглянувши сутність, структуру та етапи бізнес-процесів маркетингової діяльності, варто звернути увагу на аспекти їх аналізу (табл. 1). На думку Косар О. В. та Ведмідь Н. І., існують два підходи до аналізу бізнес-процесів: якісний та кількісний [2].

Таблиця 1

**Підходи до аналізу бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства**

Якісний аналіз		Кількісний аналіз	
Назва методу	Зміст	Назва методу	Зміст
Якісний аналіз процесу на основі суб'єктивних оцінок	Проведення SWOT-аналізу; аналіз проблем процесу; методика ранжирування процесів	Вимірювання та аналіз показників процесу	Аналіз показників ефективності процесу; аналіз показників продукту
Візуальний якісний аналіз графічних схем процесу	Аналіз входів і виходів процесу; аналіз функцій; аналіз ресурсів		Аналіз задоволеності клієнтів процесу; порівняльний аналіз процесу; імітаційне моделювання процесу; ABC-аналіз процесу
Аналіз стану процесу щодо вимог	Аналіз стану процесу щодо типових вимог (структура запропонованих вимог до процесу заснована на вимоги стандартів серії ISO 9000); аналіз стану процесу щодо нормативних актів		

Необхідно також виділити основні методи аналізу, що застосовуються під час управління бізнес-процесами маркетингової діяльності підприємства. Класифікацію методів управління бізнес-процесами зображено на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація методів управління бізнес-процесами маркетингової діяльності

Джерело: [5; 7]



Таким чином, розрізняють три блоки методів управління бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства: імітаційне моделювання (методи аналізу FAST, функціонально-вартісний аналіз, ABC-аналіз); маркетингове управління і процесний підхід (налічує такі підходи: система управління бізнес-процесами, безперервне вдосконалення, інжиніринг, перепроєктування, бенчмаркінг) та управління якістю і ресурсами, в основі якого лежать такі міжнародні методики, як: TQM, PIQS, BPMS, ERP тощо. Грамотне використання згаданих методів дозволить підприємствам України більш ефективно реалізовувати бізнес-процеси маркетингової діяльності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котлик А.

**Література:** 1. Данилюк Н. Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. «Economics» Series*. 2022. № 25 (53). С. 18–24. 2. Кириченко Н., Жосан Г. Характеристики маркетингового середовища підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. С. 33–37. 3. Косар О. В., Ведмідь Н. І. Діджитал-маркетинг суб'єктів ресторанного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 29–40. 4. Лепейко Т. І., Котлик А. В., Кінас І. О. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 104 с. 5. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 316 с. 6. Проскурніна Н. В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 3 (85). С. 35–43. 7. Пшинка Г., Гетьман Н. Використання маркетингових технологій в сучасному ритейлі. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2 (2). С. 48–62.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## WAYS TO INCREASE LABOR PRODUCTIVITY WITH THE HELP OF A MANAGEMENT PROGRAM

UDC 316.78

Volkov O. I.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article deals with the program of labor productivity management and proposes the stages of development and implementation of the program of management of labor productivity at the enterprise.

**Keywords:** program, labor productivity, labor productivity management.



**Анотація.** У статті розглянуто програму управління продуктивності праці та запропоновано етапи розроблення та впровадження програми управління продуктивністю праці на підприємстві.

**Ключові слова:** програма, продуктивність праці, управління продуктивністю праці.



In order to increase labor productivity, improvement of the organization of the production process of manufacturing products should be carried out in such directions as: rationalization of forms and methods of assembly, increasing the



level of unification and automation of assembly equipment, simplification of the designs of the products that make up, which is ensured by unification and standardization at the stage of production preparation.

When determining labor productivity through the production indicator, the numerator (the volume of products produced) and the denominator of the formula (labor costs for the production of products or the average number of employees) can be expressed in different units of measurement. In this regard, depending on the applied denominator, the formulas distinguish average hourly, average daily, average monthly, average quarterly and average annual production.

In modern practice, various methods of calculating the indicator and dynamics of labor productivity are used. The use of one or another method is determined, firstly, by the level at which labor productivity is measured, and secondly, by the goal and tasks facing the management of the enterprise.

Labor productivity management is a complex complex task that is equally important for organizations of any field of activity and of any size if they plan to succeed in market competition. The implementation of this task depends on competent and coordinated work of economists and managers at all stages of the program.

In fig. 1 shows the scheme of the labor productivity management program at the enterprise.

Hence, labor productivity management is a complex and complex task that is equally important for a business of any size if it plans to succeed in market competition. The implementation of this task depends on competent and coordinated work of specialists at all stages of the program.

The level of labor productivity at the enterprise is influenced by the level of extensive use of labor, labor intensity, and the technical and technological state of production. Increasing labor productivity is an indisputable condition for the progress and development of production. The source of labor productivity growth is technical and technological improvement of production under the influence of scientific and technological progress. Due to this, labor productivity increases so quickly that it makes it possible to produce more and more consumer goods with less labor.

Labor productivity management at the enterprise is part of the overall process of enterprise management, which includes planning, organization, motivation, management, description, control and regulation. This work is based on a constant analysis of the ratio of beneficial effects from a certain labor activity and the costs of this activity. The main functions of productivity management are the definition of goals and the organization of the labor productivity management program.

Ways to improve labor productivity management at the enterprise should include the stages presented in fig. 2 [2].

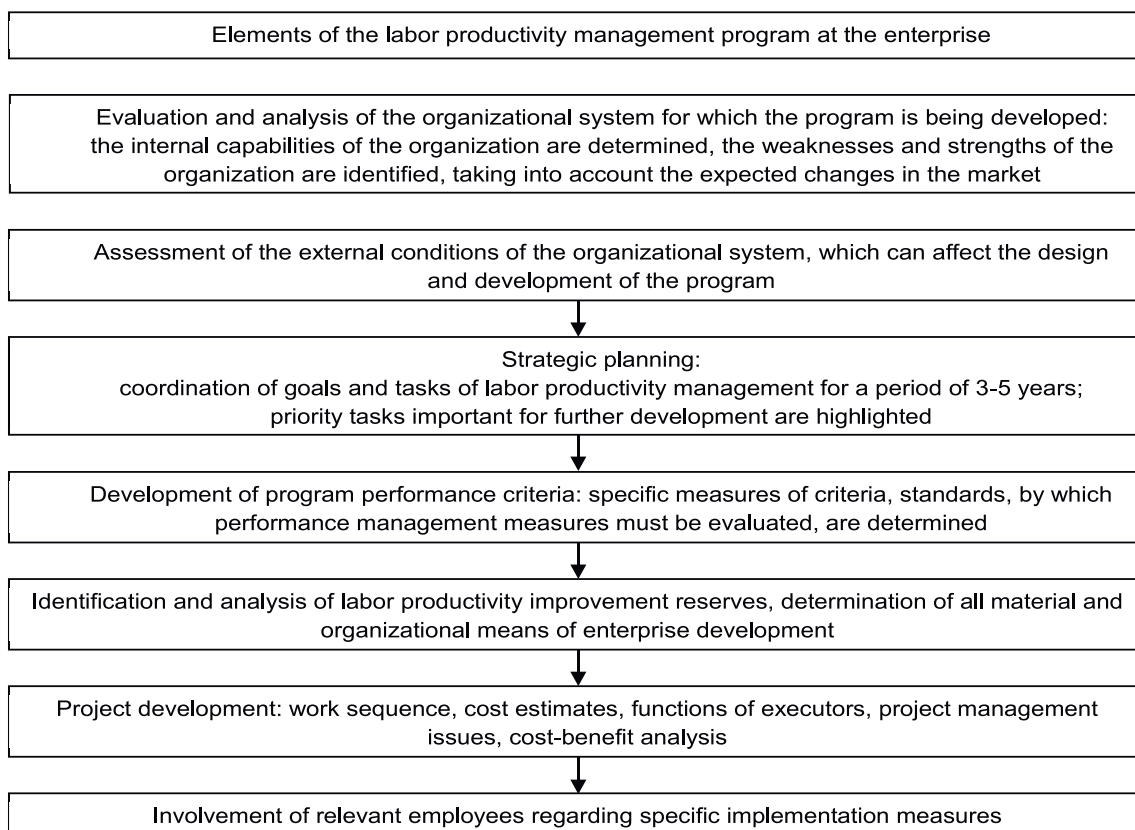


Fig. 1. **Scheme of the labor productivity management program at the enterprise**



At the same time, the goals of the program should be: effective use of human resources; minimizing production costs and creating an effective labor productivity measurement system.

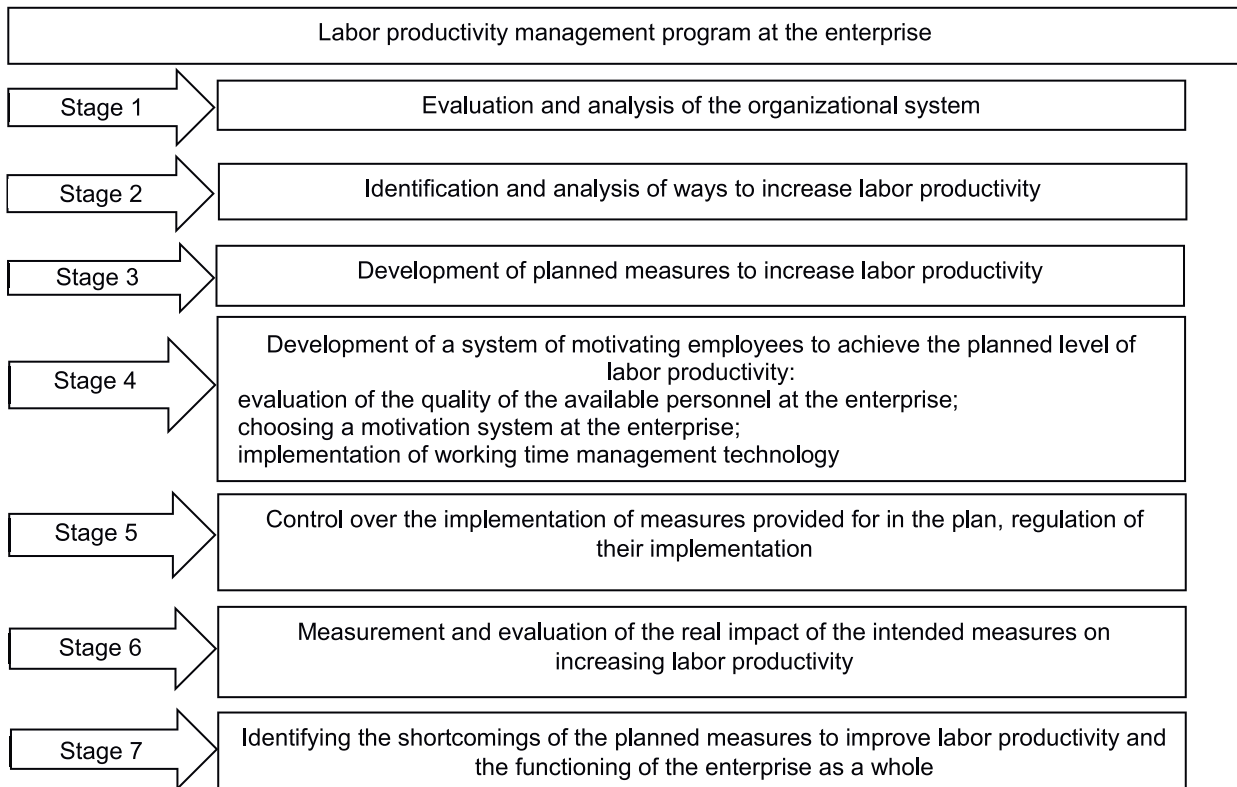


Fig. 2. **Stages of development and implementation of the labor productivity management program at the enterprise**

And each approach to achieving these goals includes:

- organizational forms of increasing labor productivity;
- areas of labor productivity improvement;
- means and methods of increasing labor productivity.

The direction of increasing labor productivity is accompanied by qualitative changes in the elements of its structure, which leads to the formation of their new specific qualitative state while preserving the elements themselves and the connections between them, that is, the development of the labor productivity management mechanism, like any other system, is based on dialectics general and specific.

We consider it expedient to dwell in more detail on the stage of developing employee motivation systems to achieve the planned level of productivity.

In our opinion, at this stage of the implementation of the program, it is appropriate to assess the quality of the company's personnel and, based on the results of this analysis, to choose the appropriate methods and mechanisms of motivation for employees, as well as to introduce the technology of working time management. Personnel evaluation consists in determining the extent to which each employee achieves the expected results at work and meets the requirements arising from his production tasks.

Personnel evaluation is a procedure carried out with the aim of identifying the degree of compliance of the employee's personal qualities, quantitative and qualitative work results with regulatory requirements and set goals. Conducting personnel evaluation allows:

- to plan the career advancement of employees;
- determine the level of competence of specialists;



- to reshuffle personnel taking into account the competence and potential of employees;
- get a psychological portrait of the organization's employees;
- carry out effective selection of the necessary specialists;
- to study the specifics of interpersonal relations and the psychological climate in the team;
- determine the degree of satisfaction and interest of employees in the organization;
- find means to secure the necessary specialists in the organization;
- to develop an effective system of labor motivation;
- rationalize methods of working with personnel.

As a result of personnel evaluation, information is obtained about: the efficiency of the employees' work; potential opportunities of specialists and their growth prospects; reasons for ineffective work of individual specialists; needs and priorities in education and professional development; wishes and hopes of employees; ways of improving work organization.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Maistrenko O. V.*

---

**Literature:** 1. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 82–92. 2. Пасека А. Продуктивність праці на сучасному етапі: методика вимірювання та комплексна оцінка. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 5. С. 45–50.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.2.4

**Волоховська В. В.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутності понять «управлінські рішення» та «конкурентна стратегія» на основі праць вітчизняних і зарубіжних учених. Розкрито різні методи прийняття управлінських рішень, які дають змогу обрати вірну стратегію – в основному конкурентну стратегію, котра повинна покращити стан підприємства.

**Ключові слова:** управлінське рішення, конкурентна стратегія, конкурентність, підприємство, ефективність.





**Annotation.** The article examines the essence of the concepts of «management decisions» and «competitive strategy» based on the works of domestic and foreign scientists. Different methods of making management decisions are revealed, which make it possible to choose the right strategy – mainly a competitive strategy, which should improve the state of the enterprise.

**Keywords:** management decision, competitive strategy, competitiveness, enterprise, efficiency.



**Актуальність.** У сучасному світі, в умовах ринкового механізму регулювання економіки, процес прийняття управлінських рішень розглядається не лише як пошук найкращого варіанта вирішення проблеми, а і як повний процес управління підприємством. Через це складаються умови, які завжди ведуть до ускладнення завдань ухвалення управлінського рішення. Економічні процеси стають все масштабнішими, складнішими; фінансові, організаційні, соціальні та технічні зв'язки – більш розділеними. Управлінські рішення мають бути якіснішими, тоді як їх прийняття та реалізація – оперативнішими, оскільки воно багато в чому залежить як від стратегічної якості, так і від оперативного планування. У такому разі розробка управлінських рішень стає актуальною, оскільки під час планування виробництва з'являється потреба знаходження та прийняття управлінських рішень для реалізації цілей із мінімальними втратами. Тому актуальність цієї проблеми не просто існує, а зростає через появу нових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** «Управлінське рішення» та «конкурентна стратегія» – це поняття, які є предметом вивчення багатьох вітчизняних і зарубіжних учених.

Чимало дослідників дотримується позиції бачення сутності цих понять як творчого вибору серед різноманітних альтернативних варіантів. Таку позицію підтримують П. Кемпбелл, К. П. МакКонелл, С. Л. Брю, М. Портер, Г. Хемел, С. Прахалад, П. С. Смоленюк, І. Ансофф, Г. Азоев, А. Томпсон, А. Стрікленд. Також на цій проблемі зосередили увагу такі вчені, як А. Шегда, Н. Іванченко, В. Яцюрук, Н. Мала, І. Проник, Д. Дерлоу, С. В. Цюцюра.

**Постановка завдання.** Сьогодні процес прийняття управлінських рішень є основою не тільки управління підприємством, а й конкурентоспроможності товарів та фірм на ринку. Тому проблема ефективного прийняття рішень за умов невизначеності є дуже актуальною. Саме тому метою цієї статті є дослідження теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень при виборі конкурентної стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці має гострий характер, бо від її успішності залежить стабільність економіки будь-якого суб'єкта господарювання. Протягом останніх років конкуренція на споживчому ринку України поступово посилюється, і завдяки зміні попиту та пропозиції різних товарів сформувалася система управління конкурентною позицією в корпоративній структурі, яка може адекватно реагувати на вплив мінливості та невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Щоб система досягла максимальних можливостей, необхідно належним чином сформулювати її внутрішню структуру та процес управління. Оскільки будь-який бізнес є цільовою керованою системою, судячи про його конкурентоспроможність, необхідно враховувати доцільність його діяльності.

Термін «конкуренція» можна віднести до базової концепції ринку. Сутність цього поняття розкрив А. Сміт порівняно з «невидимою рукою», що керує світом в ринкових умовах [2]. Але сучасне трактування терміна іншими вченими вражає різні підходи. Так, за словами П. Кемпбелл, К. П. МакКонелла і С. Л. Брю, «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців і можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок і залишати його». За словами М. Портера – «конкуренція – це конкретний механізм, який спонукає підприємців слідувати за вказівками «невидимої руки», створює потужну мотивацію для учасників ринкової економіки, примушує тих, що виходять із власних інтересів, діяти на ринку в руслі інтересів суспільства» [7].

Для того щоб визначити початкові позиції наукового пошуку конкуренції, дослідники класифікують різноманітні підходи для вивчення цього поняття. Морфологічний аналіз поняття «конкурентна стратегія» різними науковцями наведено в табл. 1.



Таблиця 1

**Морфологічний аналіз поняття «конкурентна стратегія»**

Автор	Визначення
М. Портер	«Конкурентна стратегія підприємства направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [14]
Г. Хемел, С. Прахалад	«...полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні» [9]
П. С. Смоленюк	«...це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [7]
І. Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [9]
Г. Азоєв	План дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку [4]
А. Томпсон А. Стрікланд	Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [16]

Узагальнюючи наведені вище визначення поняття, можна зробити такий висновок: «Конкурентна стратегія – це низка взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на забезпечення стабільності конкурентної переваги та утримання сильної конкурентоспроможності компанії на ринку в довгостроковій перспективі».

Управлінські рішення мають у собі конкретні причини, котрі формулюють їх завдання, потреби та доцільність.

Управлінське рішення – це стартовий та головний етап в організації діяльності кожного керівника, тому що воно є основним змістом процесу управління. Автори посібника «Менеджмент в АПК» дають формулювання цьому поняттю як «результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту» [6].

Для більш детального розуміння поняття «управлінське рішення» розглянемо бачення різних вчених стосовно нього, які наведені у табл. 2.

Таблиця 2

**Морфологічний аналіз терміна «Управлінське рішення»**

Автор	Визначення
А. Шегда	«Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації» [17]
Н. Іванченко, В. Яцюрук	«Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [5]
Н. Мала, І. Проник	Управлінське рішення являє собою результат психологічно-розумової та творчої діяльності керівництва, в той час коли його прийняття – процес, що визначає його появу [8]
Д. Дерлоу	Управлінське рішення – це специфічний момент в управлінні, який обирає між альтернативними варіантами і конкуруючими. Початком вважається мить, коли виконується дія у конкретному напрямі, а інша частина варіантів відкидається [4]
С. В. Цюцюра	Управлінські рішення можна охарактеризувати як результат обрання менеджером певного курсу дій, що забезпечуватиме досягнення наміченої або конкретної ситуації [2]

Для більш ефективного прийняття управлінських рішень розробляють спеціальний план процесу їх формування, який складається з наступних елементів: мети, вибору методів розробки, критеріїв оцінювання, способів аналізу та опрацювання інформації, схеми реалізації. Існують певні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом організації (рис. 1).

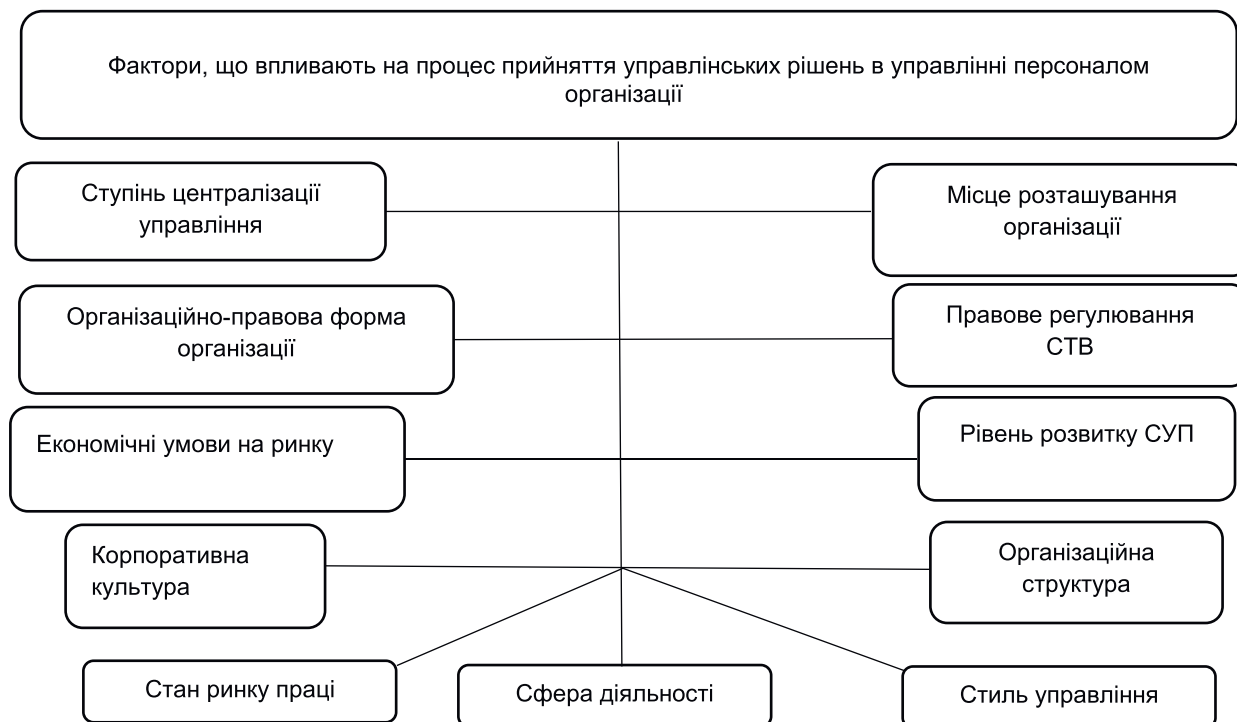


Рис. 1. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом організації

Джерело: [3]

Отже, управлінські рішення – це вибір найбільш оптимального варіанта з усіх, які доступні підприємству, враховуючи недостатню кількість ресурсів організації та потребу найефективнішого використання потенціалу робітників. Незважаючи на зовнішні та внутрішні чинники, прийняття рішень керівництвом залежить від його цінностей, принципів та мети, котру прагне досягнути підприємство.

Прийняття ефективних рішень – це основне завдання управлінця. Хороший менеджер повинен вміти оперативно зробити правильний вибір, який піде на користь компанії. Як такого універсального підходу не існує. Вибирати спосіб потрібно виходячи з ситуації, що склалася. Відповідно до цього виділяють такі методи (табл. 3).

Таблиця 3

**Методи прийняття управлінських рішень**

Метод	Опис
Мозковий штурм	Полягає в колективному обміні ідеями та варіантами вирішення проблеми [11]
Метод Дельфі	Збір необхідної інформації за допомогою опитувальників [11]
Метод нарад	Проведення наради або дискусії з метою отримання однієї спільної думки [11]
Метод суду	У кожного рішення є свої «обвинувачі» і свій «захист». Таким чином можна швидко визначити всі «за» і «проти» [11]

Розглядаючи методи прийняття рішень саме щодо вибору конкурентної стратегії, можна сказати, що багато різних вчених виділяють різні етапи, методи й інструменти оптимальної конкурентної стратегії.

Портер вважає, що процес вибору конкурентної стратегії – це виконання таких етапів, як:

- аналіз структури і рушійних сил галузі;
- виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;



- аналіз видів конкурентних стратегій;
- вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій.

Ю. Б. Іванов, своєю чергою, виокремлює чотири етапи вибору стратегії: оцінка стратегії, що існує, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив.

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією. Проте запропонований перелік етапів і процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки в окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик [14].

**Висновки.** Розробка ефективної конкурентної стратегії є дуже важливою і має велику цінність. Проте слід зазначити, що це дуже складне завдання за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження має стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформулювати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кінас І. О.*

---

**Література:** 1. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи : навч. посіб. Київ : Основи, 2008. 349 с. 2. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с. 3. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ : Всеуїто, Наук. думка, 2001. 242 с. 4. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства / Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/rspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/rspe/2012_1/Yacuruk_112.htm). 5. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL: <http://probl-ecopomy.kpi.ua/ru/node/218>. 6. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с. 7. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351. 8. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Каравела, 2006. 320 с. 9. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 10. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника та ін. Київ : Основи, 1998. 390 с. 11. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 94–103. 12. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с. 13. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 33. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106>. 14. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2002. 583 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 331.44

Гарагуля А. Ю.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні етапи формування соціально-психологічного клімату в колективі. Визначено сутність сприятливого соціально-психологічного клімату. Проведено порівняння властивостей сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат, задоволеність працівників, соціально-психологічні чинники, моральна атмосфера, групова згуртованість.

**Annotation.** The paper considers the main stages of the formation the socio-psychological climate in the team. The essence of a favorable socio-psychological climate is determined. A comparison of the properties of favorable and unfavorable socio-psychological climate in the organization was made.

**Keywords:** socio-psychological climate, employee satisfaction, socio-psychological factors, moral atmosphere, group cohesion.

У сучасних умовах підприємства стикаються з різними проблемами, однією з яких є низька мотивація персоналу виконувати свої завдання. Для вирішення цієї проблеми менеджери підприємств запроваджують системи мотивації, які частіше за все базуються на використанні матеріальних мотиваторів. Однак деякі організації не мають достатніх фінансових ресурсів для цього. У таких випадках підвищення ефективності діяльності працівників можна досягти за рахунок покращення соціально-психологічного клімату в колективі, що значно підвищує задоволеність персоналу.

Тому метою статті є дослідження факторів формування соціально-психологічного клімату в колективі.

У процесі формування соціально-психологічного клімату необхідно провести аналіз існуючого стану моральної атмосфери на підприємстві. Аналіз можна проводити різними методами:

1. На загальних зборах підприємства.
2. На основі персональних розмов з певними працівниками.
3. На основі анонімного опитування.

Дуже важливо проводити аналіз існуючого соціально-психологічного клімату регулярно, щоб вчасно побачити зміни як в негативному, так і позитивному напрямках. Під час аналізу необхідно зосереджувати уваги на окремих аспектах, що формують сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві [1]:

1. Групова згуртованість. Кожний працівник мусить мати свої унікальні здібності, що дозволяють виконувати поставлені перед ним завдання. Однак важливим аспектом є також забезпечення злагодженості роботи всіх працівників. Вона повинна базуватися на емоційній єдності та прийнятті всіх цінностей підприємства. Якщо члени колективу не розуміють один одного, не досягають компромісу у простих питаннях, не розуміють головних цілей – все це не дозволить робити роботу ефективно.

2. Характер діяльності. Для кожної посади на підприємстві притаманні певні особливості – емоційна насиченість, монотонність, підвищена відповідальність, наявність стрес-факторів. Усе це негативно впливає на рівень соціально-психологічного клімату в колективі.

3. Рівень задоволеності роботою. В ідеалі робота повинна викликати інтерес, приносити почуття задоволення, своєї значущості, надавати можливість професійного розвитку. Для підтримки сприятливої атмосфери необхідно своєчасно реагувати на потреби команди: впроваджувати ефективні системи матеріальної та нема-



теріальної мотивації, приділяти увагу навчанню, заохочувати ініціативність, прагнення кар'єрного зростання. В іншому випадку ентузіазм у колективі швидко зникне.

4. Умови праці. Для отримання максимальної віддачі варто забезпечувати співробітників комфортним, спеціально обладнаним робочим місцем. Неякісне освітлення, сторонній шум, задуха – джерело стресу та дратівливості співробітників. Це стосується й працівників агрофірми, що працюють на полях. Те обладнання, яке вони використовують, – трактори, комбайни тощо повинні бути якісними, а також повинні бути обладнаними місця для відпочинку, задоволення гігієнічних потреб, умови для зберігання прийняття їжі.

5. Стиль управління. Формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату сприяє демократичний стиль управління, який характеризується дружніми, довірчими взаємовідносинами між керівництвом та підлеглими, однаковою повагою до всіх членів колективу. У той час як авторитарний стиль управління призводить до зниження продуктивності, появи ворожості, задрощів, недовіри.

6. Аспекти глобального та локального мікросередовища. Додатково на ситуацію впливають стабільність у політичних та економічних сферах суспільства, соціальний та психологічний добробут учасників команди. Відіграє роль структура організації, можливість брати участь у плануванні та прийнятті рішень, виключення функціонально-рольових протиріч. Сьогоднішні умови господарювання крайнє негативно впливають на стан моральної атмосфери в колективі Агрофірми.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується задоволеністю умовами праці та розміром матеріальної винагороди, високою спрямованістю на результат, наявністю єдиних цілей для всього персоналу, високим рівнем підтримки та взаємоповаги, розділенням корпоративних цінностей.

Автори виділяють сприятливий (здоровий, комфортний) або несприятливий (нездоровий, некомфортний) стан соціально-психологічної атмосфери на підприємствах [2].

Згідно з [2] сприятливий соціально-психологічний клімат можна охарактеризувати таким чином: цінності та відносини в колективі відповідають основним цінностям, цілям і задачам суспільства й організації; у кожного члена колективу є бажання працювати на благо підприємства й суспільства; розвинуте творче відношення до праці, заохочується ініціатива; в міжособистісних відносинах превалюють взаємна довіра та повага один до одного; групова діяльність ефективна, колектив характеризується високим рівнем згуртованості; існує достатня взаємна поінформованість за значними питаннями; існує взаємовиручка та взаємна відповідальність.

Основні властивості сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Властивості сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі**

Сприятливий соціально-психологічний клімат	Несприятливий соціально-психологічний клімат
переважання творчого, професійного настрою протягом дня навчання	систематичні запізнення та довготривала відсутність на робочому місці
почуття групової згуртованості та товарищескості	відкрите небажання розвиватися
гарні взаємозв'язки між керівництвом і підлеглими	неточне виконання рішень і дотримання порад керівників, пряме їх ігнорування
рівномірність розподілу балансу часу між роботою та відпочинком	поширення чуток один про одного
своєчасність та об'єктивність вирішення конфліктних ситуацій	прихована критика дій керівництва
справедливість в оцінці діяльності працівників	часті конфлікти між працівниками й відсторонення колективу від їх спільного вирішення
використання можливостей неформального лідерства для виконання поставлених завдань	часті порушення дисциплін
критика й самокритика	низька активність при обговоренні проблем
колективне обговорення варіантів важливих рішень	відсутність критики та самокритики
цілковита згода надавати допомогу колегам	

Джерело: [3]

Клімат трудового колективу впливає на формування настрою його членів, що, своєю чергою, істотно впливає на продуктивність праці та якість роботи. Причому цей вплив діє з майже однаковою силою в ко-



лективах різного виду. Наприклад, воно проявляється як у групах працівників низької кваліфікації, так і серед колективів, члени яких зайняті високопродуктивною працею.

До соціально-психологічних чинників ефективності організації відносять такі [23]:

1. Цілеспрямованість – свідчить про готовність компанії до досягнення цілей спільної взаємодії. Ціль спільної діяльності полягає у визначенні та відповідності потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій членів персоналу організації, їхнє ідеальне уявлення майбутнього результату, що, своєю чергою, визначає засоби та способи комунікацій.

2. Мотивованість – висвітлює причини трудової, пізнавальної, комунікативної активності членів організації. У певній ситуації трудової взаємодії мотивація реалізується через три основні функції: спонукаючу, спрямовуючу та регулюючу. Спонукаюча функція полягає в усвідомленні людиною потреби досягнення цілей групи спільно з іншими людьми і є рушійною силою діяльності. Спрямовуюча функція формулює цілі та способи спільної діяльності, узгоджені між усіма членами організації. Регулююча функція регламентує вибір найбільш оптимальних та законних засобів досягнення групових цілей та задоволення потреб.

3. Емоційність – проявляється в емоційному відношенні людей до взаємодії, насамперед у специфіці емоційних, неформальних відносин в організації. Інтенсивність та спрямованість емоційності групи може надавати стимулюючий або переважний вплив на його ефективність.

4. Стресостійкість – характеризує здатність організації злагоджено і швидко мобілізувати емоційно-вольовий потенціал. Стресостійкість забезпечується ступенем включеності членів групи у спільну діяльність та мобілізує внутрішні резерви їх трудової активності. У міру посилення стресогенного впливу ефективність діяльності та рівень трудової активності починають різко падати [26].

5. Інтегративність – забезпечує необхідний рівень єдності думок, узгодженості дій. Висока соціально-психологічна інтегративність є важливою передумовою досягнення ефективності організації та відображає її соціально-психологічну стабільність.

6. Організованість – обумовлена специфікою процесів управління та керівництва, а також особливостями структурно-функціональної взаємодії членів колективу, організованість є головною передумовою ефективності їхньої спільної діяльності.

Таким чином, перелічені фактори ефективності організації постають як її соціально-психологічні характеристики, що забезпечують досягнення поставленої мети, отримання необхідного результату, підвищення продуктивності індивідуальної та спільної праці.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Миронова О.

---

**Література:** 1. Черниш О. С. Шляхи формування сприятливого психологічного клімату у педагогічному колективі. URL: <https://vseosvita.ua/news/shliakhy-formuvannia-spriyatlyvoho-psykholohichnoho-klimatu-u-pedahohichnomu-kolektyvi-40295.html>. 2. Лук'янченко Н. Д., Бунтовська Л. Л., Шаульська Л. В. та ін. Соціально-психологічні основи управління : навч. посіб. Донецьк : ДонНУ, 2002. 127 с. 3. Бойко А., Панасюк Н. Взаємозв'язок соціально-психологічного клімату в студентському колективі та ефективності в навчальній діяльності. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2017. № 10. С. 23–31. 4. Чайка Г. Л., Чайка О. Г. Ефективність в управлінні : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 334 с. 5. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 412–417.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ОБҐРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ У ФОРМАХ І СИСТЕМАХ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.22:331.101.3

Гіль Д. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Оплата праці є однією із основоположних категорій будь-якої економічної системи, а її розмір становить для найманого робітника ту основу, на якій тримається його життя, мало того, визначається його якість і вагомість. Тому підприємство повинно застосовувати такі форми та системи оплати праці, які б стимулювати персонал до саморозвитку та мотивації.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, оплата праці, система, стимулювання, саморозвиток.



**Annotation.** Payment of labor is one of the fundamental categories of any economic system, and its size becomes for the hired worker the essence on which his life rests, not only that, but also determines his quality and importance. Therefore, the enterprise should apply such forms and systems of remuneration, as if to stimulate the personnel to self-development and motivation.

**Keywords:** motivation, personnel, remuneration, system, stimulation, self-development.



**Актуальність.** Фундаментальним критерієм для покращення трудової діяльності персоналу завжди була мотивація. Для українських організацій, які тією чи іншою мірою досягнули успіху на ринку, усе більшої актуальності набувають проблеми з мотивування персоналу. Готовність і бажання людини виконувати свою роботу є одним із ключових чинників успіху функціонування організації.

Удосконалення системи оплати праці повинно відбуватися в результаті оцінки величини робочої сили, в основі якої лежить вартість життєвих благ і послуг, необхідних для нормального життя працівника і членів його сім'ї, проте підвищення заробітної плати повинно природно ґрунтуватись на підвищенні продуктивності праці.

На мою думку, якщо персонал буде виконувати будь-яку роботу якісно та вчасно, тоді таке підприємство просто буде приречене на успіх і на прибутковість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці мотивування робітників було присвячено значну кількість наукових праць учених-економістів (Акулова К. І., Блудова І. В., Гриньова В. М.). Також у контексті управління, стимулюванню зростанню та розвитку будь-якого підприємства, через мотивацію персоналу, було прикуто увагу провідних науковців, таких, як А. Гриньов, В. Пономаренко, Є. Ананьєва, О. Величко, І. Гринько, В. Данюк, В. Лаптев.

На рис. 1 зображено можливості, які відкриває цілеспрямована мотивація персоналу.

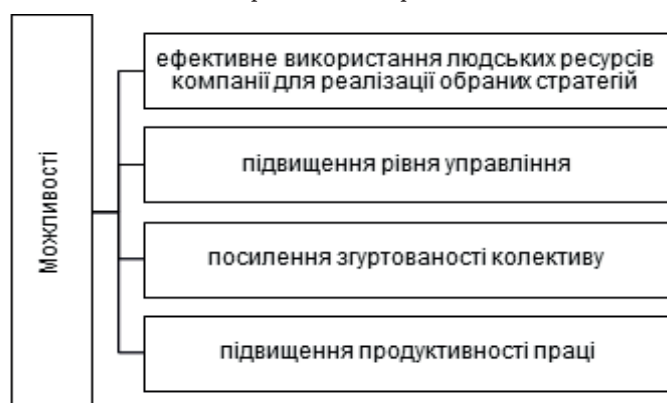


Рис. 1. Можливості для компаній завдяки розвитку мотиваційної складової



Під час дослідження робіт ключових науковців та аналізу отриманої інформації можна зрозуміти, що вирішення проблем недостатнього розуміння важливості розвинутої мотивації, а відповідно її формування та впровадження на підприємствах – є актуальним для вітчизняного бізнесу.

**Постановка завдання.** Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є системи оплати праці. Вони виступають, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з іншого – засобом досягнення певних якісних показників. Використання систем і форм оплати праці потребує вдосконалення, адже час диктує необхідність такої системи оплати праці, яка б стимулювала та розвивала як працівника, так і підприємство.

Отже, **метою** цього дослідження є розробка та удосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві з використанням мотиваційної складової.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація персоналу в широкому сенсі розглядається як філософія і стратегія управління персоналом. У більш вузькому сенсі мотивація персоналу може бути представлена як функція системи маркетингового менеджменту. Для того щоб підвищувати економічний рівень у країні, перш за все, необхідно розробити такі механізми мотивації до праці, які б не мали примусового характеру, а спонукали виконавців до постійного вдосконалення своїх трудових здібностей та зацікавлення в результатах праці. Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості та величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва та рівня цін; забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до звуженого відтворення сукупної робочої сили та неможливості виходу економіки України на позиції сталого розвитку. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є вкрай низьким, що провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників, зникнення бажання до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик, а отже, зниження загальних результатів функціонування підприємства.

Складові структури мотиваційного ефекту підприємства зображено на рис. 2.

Встановлення економічно обґрунтованого та справедливого рівня оплати праці є першочерговим завданням для тих підприємств, що намагаються розробити й реалізувати дійсно ефективну стратегію мотиваційного управління персоналом. Одна, зі світового досвіду відомо, що результативність цього процесу багато в чому залежить від активного втручання держави, яке у нашій країні зводиться лише до реалізації стратегії виживання, коли на винагороду персоналу витрачаються лише ті кошти, які залишилися після покриття усіх інших витрат. Держава не забезпечує відповідності розміру мінімальної заробітної плати прожитковому мінімуму.

У результаті ціни на товари та послуги підвищуються швидше, ніж заробітна плата, що призводить до скорочення платоспроможного попиту населення, а отже, й до падіння обсягів виробництва на українських підприємствах, виникнення соціальної напруженості, почуття недовіри до уряду.



Складові структури мотиваційного ефекту трудової діяльності	
1. Мегарівень	Попит та пропозиція на ринку праці
	Рівень оплати та рівень життя
	Вимоги кваліфікації до працівників
	Ситуаційний аналіз трудової міграції
2. Макрорівень	Попит та пропозиція на працівників
	Стан економіки держави
	Нормативно-правова забезпеченість
	Державна політика зайнятості
3. Мезорівень	Рівень оплати праці порівняно з іншими галузями
	Фінансово-економічний стан підприємств регіону
	Рівень технологій
	Особливості регіону
4. Мікрорівень	Результативність роботи представників
	Ефективність маркетингу
	Особливості характеристики працівника
	Особливості трудових взаємовідносин

Рис. 2. Складові елементи мотиваційного ефекту

**Висновки.** Таким чином, можна зазначити, що вплив мотиваційної складової на загальну результативність діяльності сучасних компаній складається із сукупності розглянутих вище напрямків її впливу.

Враховуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що нині галузь оплати праці є доволі невизначеною та неврегульованою. Забезпечення цієї сфери діяльності на належному рівні є однією з найвагоміших проблем у сфері трудових відносин. На всіх етапах економічного розвитку оплата праці була одним із найголовніших факторів, які забезпечують формування мотиваційного механізму у процесі трудової діяльності і передбачають становлення ефективної системи матеріального стимулювання робітників. Від вдалого рішення проблеми оплати праці залежать як зростання ефективності виробництва, так і підвищення рівня життя населення, а також сприятливий соціально-психологічний клімат у суспільстві загалом.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Майстренко О. В.*

**Література:** 1. Акулова К. І. Проблема реформування системи оплати праці в Україні. *Управління розвитком*. 2014. № 15. С. 3–5. 2. Блудова І. В. Нові підходи до впровадження гнучких систем оплати праці на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 151–153. 3. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с. 4. Грузіна І. А. Аналіз системи мотивації праці персоналу (на прикладі промислового підприємства). URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7836/1/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>. 5. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1 (45). Т.1. С. 140–144.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 005.4:338.2

Головченко Г. Д.

Магістрант 1 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і зміст категорії «антикризова програма»; проведено морфологічний аналіз поняття «антикризова програма» та розглянуто фактори антикризової програми.

**Ключові слова:** антикризова програма, криза, ймовірність банкрутства.

**Annotation.** The article considers the essence and content of the category «anti-crisis program», carried out a morphological analysis of the concept of «anti-crisis program» and considered the factors of the anti-crisis program.

**Keywords:** anti-crisis program, crisis, probability of bankruptcy.

За результатами фінансового аналізу підприємства має бути розроблено антикризову програму й складено бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства з метою недопущення банкрутства й виходу його з «небезпечної зони» шляхом комплексного використання внутрішніх і зовнішніх резервів підприємства.

Теоретичні та прикладні аспекти щодо розробки антикризової програми на підприємстві знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних і закордонних учених: Кіріченко Н., Гнедько К. Б., Хандій О. О., Масловська Л. Ц., Головач К. С. та ін., однак єдиної точки зору щодо змісту категорії «антикризова програма» та етапів її складання досі немає, не було представлено єдиного підходу до формування антикризової програми на підприємстві.

Наприклад, Кіріченко Н. [1] вважає, що на початковому етапі розробки антикризової програми необхідно виявити сильні та слабкі сторони підприємства. А. І. Молнар, Р. І. Біловол [3] підкреслюють, що виведення підприємства зі стану кризи необхідно розглядати як стратегічну мету, на реалізацію якої повинен працювати весь потенціал підприємства в міру завершення реалізації заходів антикризової програми. Черноіванова Г. С., Василик С. К. у роботі [8] пов'язують шляхи фінансового оздоровлення підприємства з проведенням інноваційної діяльності на підприємстві.

Тому метою цієї роботи є узагальнення теоретико-методологічних основ і розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування антикризової програми на підприємстві.

Далі необхідно розглянути сутність і зміст поняття «антикризова програма». Результати морфологічного аналізу сутності категорії «антикризова програма» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

### Морфологічний аналіз сутності категорії «антикризова програма» у працях сучасних вчених

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Гнедько К. Б. [1]	Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання	центральна ланка антикризового управління
Хандій О. О. [7]	Антикризова програма передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика	систематичне використання додаткових інструментів
Молнар А. І., Біловол Р. І. [3]	Антикризова програма – це внутрішній документ, у якому систематизовано формується перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його функціональних та виробничих підрозділів для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану	це внутрішній документ, у якому систематизовано формується перелік основних заходів



Закінчення табл. 1

1	2	3
Орлик О. В. [5]	Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану	це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ
Масловська Л. Ц., Головач К. С. [4]	Програма антикризового управління включає комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських рішень щодо запобігання появи та подолання кризи на підприємстві, окреслених у просторі та часі, узгоджених за виконавцями, предметом, наповненістю змісту і забезпеченням ресурсами	комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських рішень
Оборська С. В. [6]	Антикризова програма – це координуючий внутрішній документ суб'єкта господарської діяльності, у якому систематизовано комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (пом'якшення або попередження впливу) кризових явищ, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану	координуючий внутрішній документ суб'єкта господарської діяльності

На основі проведеного морфологічного аналізу ключових слів категорії «антикризова програма» можна зробити такі висновки: найчастіше дослідники використовують ключове слово «внутрішній документ». Орлик О. В. доповнює, що це «спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ». Оборська С. В. вважає, що це «координуючий внутрішній документ». Молнар А. І., Біловол Р. І. уточнюють, що це «внутрішній документ, у якому систематизовано формується перелік основних заходів. Деякі автори визначають антикризову програму як «комплекс управлінських рішень». Інші пов'язують з використанням додаткових інструментів або з антикризовим управлінням.

Усю сукупність факторів антикризової програми можна представити чотирма групами:

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Тобто своєчасно побачити настання кризи, виявити її перші признаки, зрозуміти його характер. Від цього залежить запобігання кризи. Механізми запобігання кризи треба побудувати і запустити в дію, що теж є проблемою управління. Не всім кризам можна запобігти, багато з них треба пережити та подолати. І це досягається за допомогою управління.

Друга група пов'язана з проблемами життєдіяльності організації, у процесі вирішення яких формуються місія та мета управління, визначаються шляхи, засоби та методи управління в умовах кризових ситуацій. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Третя група пов'язана з фактором антикризового управління, який можна бачити у диверсифікації технологій управління. Ця група включає проблеми прогнозування криз та варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації та розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення.

Четверта група факторів включає політику антикризової програми управління персоналом, що завжди супроводжує кризові ситуації [5].

Антикризова програма відображає ту обставину, що вона є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і специфічними характеристиками. Однією з характеристик будь-якого управління є діяльність людини.

Таким чином, на основі проведеного морфологічного аналізу ключових слів категорії «антикризова програма» можна зробити такий висновок: найчастіше дослідники використовують ключове слово «внутрішній документ».

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Черноіванова Г. С.

**Література:** 1. Гнедько К. Б. Антикризове управління підприємством на основі інновацій. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj7ujw6In\\_AhWEv4sKHwUJAHcQFnoECAyQAQ&url=https%3A%2F%2Fkneu.edu.ua%2Fuserfiles%2Fconf\\_26290314%2F7%2FGnedko.doc&usq=AOvVaw292RFSG478jn0aYJ3-R8iI](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj7ujw6In_AhWEv4sKHwUJAHcQFnoECAyQAQ&url=https%3A%2F%2Fkneu.edu.ua%2Fuserfiles%2Fconf_26290314%2F7%2FGnedko.doc&usq=AOvVaw292RFSG478jn0aYJ3-R8iI). 2. Кіріченко Н. Програма антикризових заходів діяльності підприємства. *Економіка підприємства та управління*. URL: <https://itta.info/programa-antikrizovix-zaxodiv-diyalnosti-pidpriemstva/>. 3. Молнар А. І., Біловол Р. І. Формування програми антикризового управління підприємством.



URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/6523/1/452-453.pdf>. **4.** Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12–17. **5.** Орлик О. В. Антикризова програма як інструмент забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання // XI Міжнародна конференція «Стратегія якості в промисловості та освіті» (1–5 червня 2015 г., Технічний університет г. Варна). Болгарія, 2015. С. 481–486. **6.** Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008\\_628/95.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/95.pdf). **7.** Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186–192. **8.** Черноіванова Г. С., Василик С. К. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в кризових умовах // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 16 квіт. 2021 р.). Дніпр : Середняк Т. К., 2021. С. 64–66. **9.** Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## ОСОБЛИВОСТІ КАНАЛІВ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.81:339.5

Городиський А. П.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні методи збуту й особливості каналів розподілу товарів на підприємствах. Також визначено роль та особливості кожної ланки каналу розподілу продукції. Визначено, що сучасна збутова діяльність повинна бути інноваційною.

**Ключові слова:** збут, канали розподілу, реалізація продукції, посередник.

**Annotation.** The article examines the main sales methods and features of the distribution channels of goods at enterprises. The role and characteristics of each link of the product distribution channel are also determined. It is defined the modern sales activity should be innovative.

**Keywords:** enterprise, sales, distribution channels, product implementation, intermediary.

Збут або збутова діяльність займає вагомe місце в системі управління підприємством. Максимізація прибутку та збільшення обсягів реалізації продукції – це все безпосередньо залежить від правильного вибору стратегії збуту, а отже і каналів товароруку. Тому питання щодо каналів розподілу та методів збуту продукції знайшли широке відображення у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: Штерн Л. В., Армстронг Г., Матвієць О. В., Соколовська З. М., Гарматюк О. В., Осокіна А. В., Олефіренко О. М. та багатьох інших. Проте в цих роботах не було представлено єдиного підходу до визначення особливостей каналів збуту.

Тому метою написання статті є уточнення теоретичних засад і дослідження каналів розподілу продукції на підприємстві.



На цей момент у науковій літературі з питань дослідження системи збуту існує безліч інтерпретацій, які характеризують термін «канал збуту». До них відносять такі поняття, як: канали розподілу, канали товароруху, канали дистрибуції або маркетингові канали. Осокіна А. В. [5] наголошує на тому, що саме канал збуту найчастіше визначає кінцевий результат діяльності, тобто від нього залежить, яким чином та коли кінцевий споживач зможе отримати свій товар, та скільки збутових витрат понесе виробник. Науковець зазначає, що ці канали товароруху передбачають використання основних методів реалізації продукції (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні методи реалізації продукції**

Прямий канал	Непрямий канал	Комбінований канал
Передбачає безпосередню взаємодію виробника продукції зі споживачами та постійний контроль її реалізації. Тобто виробник самостійно, реалізовує продукцію покупцям, не використовуючи при цьому посередників. Саме через це цей канал ще називають «каналом нульового рівня» із нульовою довжиною	Передбачає контакт з різними типами незалежних посередників у збутовій діяльності виробника. Залежно від кількості організацій-посередників такі канали збуту розподіляють на однорівневі, дво- та трирівневі, багаторівневі	Передбачає реалізацію продукції зі змішаним капіталом, який включає кошти підприємства-виробника та кошти іншого підприємства

Переважають прямі канали обирають ті фірми, які займаються продажем інноваційної продукції або продукції високої цінності за спеціальним замовленням. Непрямі канали будуть корисні для оптових продавців, які масово реалізують товар з найбільшим попитом. Таким чином, витрати швидко окупаються, а на оренду складських приміщень не потрібно витрачати додаткові кошти. Для збільшення обсягів продажу, покращення іміджу компанії та свого впливу на ринку вибирають змішані канали збуту. Однорівневі канали непрямого збуту характеризуються наявністю одного посередника між виробником та споживачем. При цьому роздрібними посередниками можуть виступати агенти, брокери та дилери. Цю модель часто використовують продуктові магазини та супермаркети. Дворівневі канали представляють структуру із двох посередників – оптового та роздрібного. До них відносять дистрибуторів та дилерів. Багаторівневі канали складаються з трьох та більше посередників, це переважно великий та дрібний оптовик, роздрібний посередник. Така система негативно впливає на кінцеву ціну товарів [5].

Зокрема, Соколовська З. М. [6] додає, що при виборі конкретного каналу розподілу потрібно урахувати такі особливості, як: місткість і насиченість ринку, концентрація споживачів, вартість та новизна продукції, можливості самого підприємства та якісну оцінку конкуренції на ринку.

Вчений Гарматюк О. В. [1] розглядає канали реалізації продукції з позиції маркетингу. Він виділяє три основні маркетингові системи збуту: горизонтальну, вертикальну та багатоканальну. Горизонтальна система включає в себе два або більше незалежних підприємства, які працюють разом з метою досягнення кращої ефективності збуту. Ці компанії можуть об'єднувати як свої капітали, так і свої маркетингові ресурси, щоб досягнути поставлених цілей.

Своєю чергою, вертикальна маркетингова система є широко розповсюдженою, до її складу можуть входити виробники, оптові та роздрібні торгові фірми, функціонуючи при цьому як єдине ціле. Такі структури можуть бути корпоративними (власник – виробник або посередник), договірними (незалежні партнерські підприємства) або непрямого впливу. Основну увагу при цій системі приділено контролю за роботою всього каналу розподілу та усуненню конфліктів між членами колективу. Багатоканальна система з кожним роком починає набирати все більшу популярність. Вона стає необхідною, коли потрібно охопити два або більше сегментів ринку.

Олефіренко О. М. [4] вважає, що кожен учасник збутових каналів повинен дотримуватися певних функцій збуту. До таких функцій вона відносить: стимулювання (підвищення цінності продукції шляхом розповсюдження повідомлень про товар), дослідницьку роботу (збір та розповсюдження маркетингової інформації), проведення перемовин, діяльність щодо перевезень товарів, фінансування, прийняття ризиків і різні додаткові роботи з товаром (сортування, перепакування).

Черноіванова Г. С. [8] тісно пов'язує канали збуту з інноваційною діяльністю, адже вони залежать один від одного. Переважно вона виділяє ресурсне, інформаційне, організаційне та функціональне забезпечення, які допомагають диференціювати інструменти та важелі механізму відповідно до особливостей визначених складових.



Отже, підприємствам потрібно все більше звертати увагу на аспекти збутової діяльності, зокрема, на вибір методів збуту продукції та каналів розподілу, а також налагодження тісних взаємозв'язків між оптовими та роздрібними посередниками, клієнтами, відштовхуючись від вибраної збутової стратегії. Постійно виконуючи ці умови, компанії неодмінно зможуть розширити свій вплив на ринок, підвищити обсяги реалізації продукції, залучитися підтримкою ділових партнерів та максимізувати прибуток на підприємстві.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Черноіванова Г. С.

**Література:** 1. Гарматюк О. В. Сучасна системи збуту продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 52–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_12). 2. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 69–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2022\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2022_1_9). 3. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56–65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2021\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2021_1_8). 4. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 34. С. 18–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2018\\_34\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_34_5). 5. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116–121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2018\\_11\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_11_21). 6. Олефіренко О. М. Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?or=1&z=5848>. 7. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 310–314. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_45). 8. Соколовська З. М., Яценко Н. В. Моделювання каналів збуту фармацевтичного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 121–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_2_19). 9. Черноіванова Г. С. Розробка механізму організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною працею на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 177–183.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

УДК 005.22: 005.8: 681.3

Горопашний В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті здійснено дослідження теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень; проведено морфологічний аналіз поняття «управлінське рішення» та узагальнено класифікацію управлінських рішень.

**Ключові слова:** управлінське рішення, класифікація управлінських рішень, прийняття управлінських рішень.



**Annotation.** The article examines the theoretical aspects of the process of management decision-making; a morphological analysis of the concept of «management decision» was carried out and the classification of management decisions was generalized.

**Keywords:** management decision, classification of management decisions, management decision-making.





На кожному підприємстві процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень має свої особливості. Це визначається сферою діяльності підприємства, його організаційною структурою, досвідом керівника, а також всього управлінського персоналу.

В економічній літературі у різні періоди приділялась певна увага питанням прийняття та реалізації управлінських рішень. Так, у ряді праць вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Берсуцький Я. Г., Венделін А. Г., Вітлінський В. В., Глущенко В. В., Глущенко І. І., Грязнова А. Г., Заботіна Р. І, Менар К., Наконечний С. І., Разу М. П., Ріппа С. П., Синякевич І. М., Шарапов О. Д., Фатхутдінов Р. А., Чумаченко М. Г., Янг С. та ін., у тій чи іншій площині висвітлюються етапи розробки управлінських рішень, контроль за їх виконанням.

Управлінські рішення можуть прийматися стосовно будь-якої сфери діяльності організації: управління персоналом, управління фінансами, управління виробничими процесами та ін.

Якщо управлінські рішення будуть прийматися грамотно і правильно, то вони можуть стати реальним інструментом досягнення поставлених цілей.

Процес управління пов'язаний з безперервною розробкою і прийняттям рішень. Рішення виробляються в кожному циклі управління, на всіх його стадіях і при виконанні кожної функції. Завдання щодо прийняття рішень, в кінцевому рахунку, зводиться до узгодження цілей окремих виконавців, координації їх взаємодій.

Значущість та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління організаціями, а також природа та сутність цього явища, склад його елементів, класифікація управлінських рішень за різними ознаками тощо висвітлені в працях Колпакова В. М., Шигун М. М., Карданської Н., Осовської Г. В., Фатхутдінова Р. А. та ін.

Порівняльний аналіз наявних визначень поняття «управлінське рішення» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз поняття «управлінське рішення»**

№	Автор	Визначення	Ключові слова
1	Скібіцька Л. І. [8]	Управлінське рішення – це вибір альтернативи, що здійснює керівник у межах його посадових повноважень і компетенції; цей вибір спрямований на досягнення цілей організації	Вибір альтернативи
2	Колпаков В. М. [2, с. 20]	Управлінське рішення – це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованої пізнавальними чинниками) емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість	Результат системної діяльності людей
3	Дерлоу Дес [1, с. 331]	Рішення (англ. Decision) – це творчий процес розробки однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Тобто рішення у сфері управління являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроєктованій ситуації контролю, яких результатів слід очікувати	Творчий процес
4	Цюцюра С. В. [9, с. 9]	Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроєктованій ситуації	Результат вибору способу дій

Як видно з аналізу визначення, не існує сталого поняття «управлінське рішення».

Загалом під управлінським рішенням розуміють творчий процес суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які дії слід здійснити в певній фактичній виробничій обстановці (або в обстановці, що проектується) для розв'язання тактичних, стратегічних та інших проблем, отримуючи бажаний результат. Управлінським рішенням називається рішення, яке розробляється та реалізується для соціальної системи та спрямоване на:

- стратегічне планування діяльності організації;
- керування управлінською діяльністю;
- управління людськими ресурсами;
- управління виробничою та обслуговуючою діяльністю;



- формування системи управління підприємством (методологія, структура, процес, механізм управління і технічне забезпечення);
- управлінське консультування;
- управління внутрішніми або зовнішніми комунікаціями.

Управлінські рішення спрямовані, насамперед, на розв'язання проблем та максимальне наближення до поставленої мети. Тому такі рішення має відповідати таким основним вимогам, як обґрунтованість, своєчасність, здійсненність, економічність, точність формулювань та ефективність. Адже своєчасно прийняте та обґрунтоване рішення стимулює розвиток підприємства, відповідно передчасне, невчасне або запізнеле рішення знижує ефективність роботи колективу чи окремих працівників. Різними підприємствами за різних умов можуть прийматися найрізноманітніші рішення, які можуть відрізнятися за змістом, термінами дії, масштабами, рівнем прийняття та інформаційним забезпеченням. Визначитись з вибором необхідного управлінського рішення допомагає їх чітка класифікація.

У науковій літературі [3; 4; 7] досить багато уваги приділено класифікації управлінських рішень. Отже, на основі розроблених різними вченими класифікацій можна запропонувати узагальнену класифікацію управлінських рішень, що приймаються на підприємствах (табл. 2).

Таблиця 2

**Узагальнена класифікація управлінських рішень**

Класифікаційна ознака	Типи рішень	Приклади
1	2	3
Час дії, характер цілі	стратегічні	мінімізація витрат і зниження ціни на продукцію
	тактичні	придбання нових технологій
	оперативні	підвищення кваліфікації персоналу; введення інновацій
Спосіб прийняття	індивідуальні	рішення, яке приймається керівником малого бізнесу
	групові	залучення юридичної служби для вирішення спірного питання
	колективні	вибори керівника за конкурсом, впровадження нової системи оплати праці
Функціональний зміст	прогнозуючі	прогнозування щодо прибутку, валової виручки від реалізації, частки ринку, темпів розвитку ринку
	плануючі	бізнес-план
	адміністративні	наказ
	мотивуючі	нарахування премій та бонусів
	контролюючі	рішення про контроль виконання розпоряджень
Причини виникнення	ситуаційні	пов'язані з характером обставин, що виникають
	розпорядчі	рішення, що виникають за приписом (розпорядженням) вищих органів
	програмні	пов'язані із включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів
	ініціативні	пов'язані з виявленням ініціативи системи, наприклад, у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності
	епізодичні, періодичні	що впливають із періодичності відтворювальних процесів у системі
Спосіб фіксації	документовані	наказ про звільнення
	недокументовані	подяка за якісно виконану роботу
Зміст рішення	економічні	встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці
	технічні	вибір технологій, вдосконалення технологічних процесів
	соціальні	управління конфліктами, розвиток персоналу
	організаційні	розподіл виробничих завдань
	наукові	впровадження інновацій



Закінчення табл. 2

1	2	3
Характер дій	директивні	наказ
	нормативні	акт прийому-передачі матеріальних цінностей
	методичні	вказівка
	рекомендаційні	підвищення кваліфікації у працівників
	дозвільні	розмежування рівнів доступу для різних категорій персоналу
Кількість критеріїв	однокритеріальні	вибір постачальника
	багатокритеріальні	критерій стабільності поставок на підприємстві
Визначеність	запрограмовані	оплата за лікарняним листком
	незапрограмовані	реорганізація підрозділів підприємства
Ступінь складності	складні	рішення про реструктуризацію
	прості	рішення про покращення трудової дисципліни на підприємстві
Методи розробки	графічні	з використанням графоаналітичних підходів (сіткових моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем)
	математичні	які передбачають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів
	евристичні	пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей
Організаційне оформлення	жорсткі	що однозначно задають подальший шлях їх втілення
	орієнтовні	що визначають напрямок розвитку системи
	гнучкі	що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи
	нормативні	що задають параметри протікання процесів у системі

Джерело: [3; 4; 5; 6; 7]

Аналізуючи табл. 2, можна зауважити, що на підприємстві – велика кількість управлінських рішень та вони досить різноманітні. Така узагальнена класифікація управлінських рішень дозволить набагато швидше приймати управлінське рішення, оскільки більшість управлінських рішень систематичні та схожі за їх спільними ознаками.

**Висновки.** Управлінське рішення має складну, недостатньо досліджену природу, тому науковці і фахівці розглядають різні аспекти прийняття управлінських рішень, щоб виявити закономірності здійснення цих процесів у політиці, бізнесі, державному управлінні. Тому найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва є підвищення якості прийнятих рішень.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.*

**Література:** 1. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ : Всеуїто, Наук. думка, 2001. 242 с. 2. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 256 с. 3. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 2 (142). С. 16–17. 4. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2010. 204 с. 5. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. URL: <http://journals.urau.ua/pvgesci/article/view/42346>. 6. Пономаренко В. С., Гаврилова Л. А., Беседовський О. М. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2012. 271 с. 7. Пушкар А. І., Лєпа Н. М., Лєпа Р. М. Моделювання процесів управління розвитком підприємств : монографія. Донецьк, 2005. 348 с. 8. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2007. 416 с. 9. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. *Моделі прийняття управлінських рішень*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## СУТНІСТЬ І РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 330.1:338.2

Грабець О. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено сутність інформаційного забезпечення управління на підприємстві. Проаналізовано визначення сутності поняття «інформаційне забезпечення». Визначено відмінності у підходах до трактування інформаційного забезпечення.

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, інформація, управління, підприємство.



**Annotation.** The article examines the essence of information support for management at the enterprise. The definition of the essence of the concept of «information provision» is analyzed. Differences in approaches to the interpretation of information provision have been identified.

**Keywords:** information support, information, management, enterprise.



**Актуальність.** На підприємстві будь-який процес управління розпочинається зі збору й обробки необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, а закінчується знаходженням потрібної інформації, яка буде вихідною для нового управління. Враховуючи постійну зміну внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств, питання інформаційно-аналітичного забезпечення сільськогосподарських підприємств залишається актуальним у контексті моделювання стратегічного управління та прийняття обґрунтованих рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження підходів до інформаційного забезпечення управління підприємством з метою максимізації прибутку присвячено ряд праць зарубіжних і вітчизняних учених-економістів, зокрема: Р. Каплан, Л. Балабанова, Т. Алачева, Д. Світлий, Н. Лоханова, А. Ткаченко, С. Петренко.

**Постановка завдання.** З урахуванням ролі інформації в управлінні підприємств і організацій, що постійно зростає, важливу роль відіграє визначення сутності основних понять та їх особливостей в управлінні.

Ефективність будь-якої управлінської технології значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, тобто від того, наскільки оперативну та точно буде отримана необхідна інформація для прийняття певних управлінських рішень [1, с. 419].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність систематизації наявних підходів до сутності поняття «інформаційне забезпечення» викликана наявністю великої кількості публікацій [1–16].

На основі дослідження поглядів, зарубіжних і вітчизняних, представлених в цих публікаціях, було отримано такі результати, які узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «інформаційне забезпечення»

Автор	Сутність
1	2
Коваленко О. О. [3, с. 10–13]	Інформаційне забезпечення повинно бути спрямоване на забезпечення підприємства необхідною інформацією з метою досягнення сформованих цілей, реалізації загальної стратегії розвитку
Череп А. В., Панченко О. М., Птіцина Л. А. [9]	Сукупність процесів, засобів та методів, пов'язаних зі збором, обробкою, зберіганням і використанням інформації, які забезпечують досягнення високої економічної ефективності системи управління підприємством



Закінчення табл. 1

1	2
Денисенко М. П., Колос І. В. [4]	Під інформаційним забезпеченням було розглянуто систему, яка складається із сукупності елементів, ґрунтується на використанні інформаційного забезпечення (технологій, ресурсів, технічних засобів, програм), що є необхідним для діяльності підприємства. Також інформаційне забезпечення є сукупністю даних, що поширюються між певним колом зацікавлених осіб
Фельдман В. П. [10]	Сукупність дій направлених на забезпечення інформацією процесу прийняття управлінських рішень, а саме: надання потрібної інформації в потрібний час на потрібному носіїві і в потрібному місці
Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. [8]	Інформаційне забезпечення складається із кількісних та якісних показників, що дозволяє оцінити рівень задоволення потреб керівництва необхідною інформацією та сприяє реалізації сформованих завдань інформаційною системою
Терещенко Л. О., Матвієнко-Зубенко І. І. [11]	Інформаційне забезпечення дозволяє прийняти виважені управлінські рішення, забезпечити інформацією керівництво про стан керованого об'єкта за умови використання автоматизованих систем обліку
Петренко С. М. [5]	Інформаційне забезпечення управління – це процес оцінки достовірності, якості інформації, своєчасного надання інформації, яка є необхідною підприємству з метою прийняття ефективних рішень та налагодження діяльності як підрозділів, так і підприємства загалом
Немченко В. В., Ткачук Г. О. [12]	Цілеспрямована робота по збору інформації, її реєстрації, передаванню, обробці, узагальненню, зберіганню та пошуку суб'єктами контролю з метою використання для управління
Дорошенко Г. О., Піддубна Л. В., Піддубний О. В., Ярошенко Л. В. [13]	Сукупність методів і засобів розміщення та організації інформації, які охоплюють системи класифікації та кодування, уніфіковані системи документації, раціоналізації документообігу і форм документів
Корнев О. Ю. [6, с. 25]	Система інформаційного забезпечення повинна складатися із сукупності інформаційних систем та завдань якої є надання достовірної інформації з метою покращення діяльності підприємства
Іванова В. [7]	Інформаційне забезпечення є своєрідним інформаційним джерелом та процесом надання інформації, що впливає на вирішення підприємством управлінських завдань та прийняття рішень

На основі поглибленого морфологічного аналізу можна зробити такі висновки.

Більшість авторів розглядають «інформаційне забезпечення» як «сукупність засобів, методів і способів, інформаційних ресурсів та потоків». Друге місце за частотою використання належить ключовим словам «система» та «процес».

Погоджуємося з думкою автора [14], який пов'язує визначення поняття «інформаційне забезпечення» з прийняттям управлінських рішень. Череп А. В., Панченко О. М., Птіцина Л. А. трактують досліджувану категорію з точки зору системи управління підприємством. Деякі автори вважають, що інформаційне забезпечення [9] – це невід'ємний елемент або один з ключових елементів.

Отже, аналіз наведених визначень дозволив стверджувати, що існують відмінності у підходах до трактування інформаційного забезпечення, але більшість авторів розглядають його на основі ключових слів «сукупність», «система» та «процес».

Загалом інформаційне забезпечення – це сукупність методів, засобів, способів і процесів по збору, обробці, узагальненню, зберіганню та використанню інформації, яка розглядається як інноваційна складова підприємства в системі управління інноваціями та інноваційною працею сучасного підприємства.

«Інформаційне забезпечення управління підприємств і організацій, як і будь-які інші економічні явища, має певні особливості, які слід враховувати під час розроблення цілісної теоретичної концепції інформаційного забезпечення управління. Основними з них є» [1]:

«1) велика кількість інформаційних даних із зовнішнього та внутрішнього середовища, які значно впливають на результати діяльності підприємств і організацій, порівняно із суб'єктами господарювання інших сфер національної економіки;

2) під час створення інформаційного забезпечення управління увага повинна бути сконцентрована на урахованні всіх основних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

3) система інформаційного забезпечення повинна враховувати підтримку менеджменту під час забезпечення їх самоокупності, гнучкості та певного рівня самостійності;

4) особливу увагу потрібно звертати на автоматизацію управління логістичним процесом» [15, с. 68].



«Основне призначення інформаційного забезпечення управління полягає у створенні такої організації і такого механізму подання інформації, які б відповідали будь-яким вимогам користувачів, а також умовам автоматизованих технологій» [2, с. 24].

Для створення цілісної системи інформаційного забезпечення необхідно визначити її зміст, об'єкт, джерела, сформувати потоки інформації і вивести їх на відповідні рівні, визначивши в якій формі, де зберігається і використовується інформація.

Найважливіший аспект формування інформаційного забезпечення управління підприємством – створення єдиної інформаційної мережі, що забезпечує збір і обробку статистичної інформації, реальний інформаційний обмін по вертикалі і горизонталі.

**Висновки.** Інформаційне забезпечення є базою, на якій будується управлінська діяльність, під якою слід розглядати певну визначену сукупність інформаційного масиву. Ці відомості, котрі є зібраними, систематизованими і перетвореними в придатну для використання форму відіграють в управлінні виняткову роль. Від повноти інформаційної бази та достовірності інформаційного забезпечення залежать адекватна оцінка подій, що відбуваються і обґрунтованість планованих управлінських рішень» [16].

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.*

---

**Література:** 1. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 418–421. 2. Безбородова Т. В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління. Економіка та держава. 2007. № 4. С. 27–29. 3. Коваленко О. О. Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвиток підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 2. С. 10–13. 4. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19–24. 5. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290 с. 6. Корнев Ю. О. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності. Вісник НАН України. 2008. № 5. С. 24–31. 7. Іванова В. Щодо формування системи інформаційного забезпечення розвитку економіки України. Економіст. 2008. № 4. С. 61–63. 8. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с. 9. Череп А. В., Панченко О. М., Птіцина Л. А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 266 с. 10. Feldman V. P., Audretsch D. V. Innovation in Cities: Science based. Specialization and Localized Competition – European Economic Review. 1999. No. 43. Issue 2. P. 409–429. 11. Терещенко Л. О., Матвієнко-Зубенко І. І. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 187 с. 12. Немченко В. В., Трішин Ф. А., Іванченкова Л. В., Купріна Н. М., Ткачук Г. О. та ін. Науково-методичні аспекти обліково-аналітичної системи підприємства : монографія / за заг. ред. В. В. Немченко. Одеса : Фенікс, 2016. 252 с. 13. Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків : Вид-во «НТМТ», 2014. 424 с. 14. Стадник В. В., Головчук О. В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 5. С. 182–186. 15. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління. Київ : МАУП, 2012. 426 с. 16. Пуцентейло П. Р. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Науково-інформаційний вісник. Економіка. 2015. № 11. С. 224–232.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ: ВИКЛИКИ ДЛЯ КОМПАНІЇ

УДК 339.138:005.33

Гринченко Д. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто поняття бренд-менеджменту в контексті організації. Цей матеріал має на меті допомогти краще зрозуміти ключові терміни, пов'язані з брендом, а також обговорити ключові виклики та тенденції в управлінні брендами.

**Ключові слова:** бренди, бренд-менеджмент, ідентичність бренду, імідж бренду, репутація бренду.

**Annotation.** This article discusses the concept of brand management in the context of an organisation. It aims to help you better understand key brand-related terms and discuss key challenges and trends in brand management.

**Keywords:** brands, brand management, brand identity, brand image, brand reputation.

**Актуальність.** Розвиток сильних брендів, які сподобаються клієнтам, які вони обиратимуть і підтримуватимуть різними способами, є ключовою метою більшості компаній, які впроваджують брендovanі пропозиції на різних ринках. Важливість брендів як основного ідентифікатора пропозиції та унікального «представника» для багатьох суспільств широко визнана, і бренди розглядаються як ключові активи компанії. Очевидно, що бренди є джерелом конкурентної переваги і додають цінності для всіх зацікавлених сторін. Однак те, що представляє бренд, часто недооцінюється, і поширена думка, що бренд – це насамперед назва та логотип, що є далеким від реальності того, що бренд насправді собою являє.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бренд – це складне утворення, яке надає сенс пропозиції, з якою він асоціюється [1]. Не дивно, що експерти мають різні погляди щодо визначення терміна «бренд». Відповідаючи на запитання, науковці та практики надали низку різноманітних елементів як ключових ідентифікаторів бренду. Експерти запропонували розглядати бренд як набір характеристик, які допомагають у прийнятті тактичних і стратегічних рішень та позиціонуванні пропозиції, як набір асоціацій, що виникають у різних груп з думок про бренд, як фасилітатор транзакцій та відносин між споживачем і брендом [3].

Ці твердження є широкими і представляють різні аспекти того, що таке бренд і які його функції. Для багатьох людей, які використовують цей термін, все ще незрозуміло, що таке бренд і що він собою являє.

Дехто навіть стверджує, що значення терміна «бренд» відрізняється залежно від його використання, користувача та аудиторії, тоді як дослідники розглядають бренд як концепцію, що постійно розвивається, з високим рівнем складності [3].

Бренд як об'єкт існує зі складовими та умовами, які є стабільними в часі, а інші – дуже динамічними. Компаніям доводиться працювати і намагатися отримувати прибуток у середовищі, яке змінилося. Команди бренд-менеджменту повинні працювати більше, ніж будь-коли, щоб координувати зусилля з побудови та підтримки бренду і досягати результатів [5]. Очевидно, що брендом не можна керувати за допомогою добре структурованого та заздалегідь визначеного процесу, як це робиться на заводі чи при вивезенні сміття [4].

Деякі дослідження показують, що команди бренд-менеджменту все ще мають більшу частину контролю та сильний вплив на розробку та управління значенням бренду, інші дослідження стверджують, що процес брендингу трансформувався, а контроль над значенням бренду здебільшого втрачено, оскільки бренди створюються спільно з агентами, які не працюють у компанії [1].

Схоже, що так воно і є, і бренди не можуть належати у психологічному сенсі власності комусь одному або якійсь фірмі. Не лише працівники, які працюють на різних посадах і не є безпосередніми членами команди бренд-менеджменту, роблять свій внесок у формування значення бренду, але часто багато зацікавлених сторін



розвивають мережу взаємовідносин. Команди брендів усвідомлюють, що вони дедалі більше втрачають контроль над процесами створення та підтримки бренду.

Команди бренд-менеджменту та їхні внутрішні лідери більше не можуть в односторонньому порядку визначати і контролювати значення бренду, але вони повинні сприймати себе як одного гравця серед багатьох. Значення бренду часто обговорюється і формується за активної участі інших зацікавлених сторін [1].

Командам брендів важко думати про інтеграцію інших гравців у бренд команди бренду. Існують певні спроби працювати з різними зовнішніми агентами для підтримки побудови бренду. Найпомітнішою спробою деяких компаній є взаємодія з групами споживачів у вигляді бренд-спільнот, які можуть допомогти у розвитку бренду як продукту або бренду репутації. Однак більшість компаній нехтують необхідність підтримувати бренд-мережу, яка включає інших зацікавлених сторін у системі [1].

Бренди повинні задовольняти широкий спектр потреб зацікавлених сторін, які беруть участь у створенні та споживанні цих брендів. Наприклад, бренд міста формується з вкладу країни та місцевої влади, а також з усіх дій людей, залучених до обслуговування міста, від таксистів до дворників. Бренд міста можна розглядати як бренд туристичної дестинації, місця для інвестицій, місця для роботи або місця для проживання.

Бренди можуть використовуватися для підтримки продажу бренду, але роботодавці також повинні використовувати свої бренди, які приваблюють працівників. Різні аудиторії оцінюють один і той самий бренд з різних точок зору і очікують, що бренд зможе задовольнити їхні потреби, які можуть відрізнитися від потреб інших груп, що також оцінюють бренд.

Коли бренд розробляється, внесок різних учасників є різноманітним, а вимоги різних залучених груп в одному секторі є складними. Різноманітність і складність процесів, пов'язаних з брендом, роблять управління брендами і підтримку певною мірою однорідного для всіх залучених сторін значення бренду дуже складним, якщо не неможливим, завданням.

Навколишнє середовище змінюється і стає все більш глобальним швидше, ніж будь-коли. Здається, що команда підтримки бренду з боку компанії не встигає за швидкістю змін.

Ринки стали більш глобальними, бренди поширилися через кордони та культуру, а технологічний прогрес посилив культурні запозичення та взаємодію зацікавлених сторін у всьому світі [2].

Широке використання Інтернету та соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram та Pinterest, полегшує споживачам процес пошуку однодумців, які підтримують бренди, що їм подобаються, без будь-яких географічних обмежень [5].

Технології відіграють важливу роль у тому, як споживачі сприймають бренди, як показали дослідження в Інтернеті та соціальних мережах.

Одним із наслідків полегшення комунікації та соціальних мереж, схоже, є здатність багатьох людей висловлювати свої оцінки та почуття щодо брендів і доносити їх до широкої аудиторії. Команди підтримки брендів намагаються знайти способи більш ефективного управління кризовими ситуаціями, негативною рекламою, фейковими новинами, суспільними атаками на бренд, саботажем брендів і різними типами негативною взаємодії споживачів з брендом, такими як негативні відгуки споживачів [4]. Розвиток навичок для кращого подолання ситуацій, що шкодять репутації, залежно від типу кризи та попереднього ставлення споживачів до бренду, є життєво важливим для процвітання брендів.

У сучасному світі компаніям і командам брендів складно знайти способи підтримати свої бренди і забезпечити довгострокове процвітання, яке може гарантувати майбутні потоки доходів.

Хоча частина бренду «належить» багатьом сторонам, фірми, які мають юридичне право власності на символ, отримують першочергове право на фінансові прибутки. Бренди, які не зможуть забезпечити достатній дохід для виплати дивідендів доходу для виплати дивідендів власникам або менеджерам, швидше за все, будуть вилучені з ринку. Більшість компаній роками зосереджуються на тактиці, операціях, щоденному веденні бізнесу та реалізації програм, які можуть принести короткострокові фінансові результати. Це включає в себе впровадження нових технологій і тактик, таких як сторітелінг через вебсторінки, без детальної оцінки придатності цих методів для контексту та бренду.

Бренди, які втрачають своє чітке та релевантне позиціонування, неминуче тьмяніють і вмирають.

Забезпечення узгодженості поглядів усіх членів команди має вирішальне значення для будь-якої організації [3].



Однак бренд-менеджери не можуть контролювати цей процес, але вони можуть намагатися координувати підтримку бренду, а в деяких випадках стають спостерігачами змін, які інші зацікавлені сторони вносять у репутацію бренду.

Необхідні культурні зміни, які допоможуть брендам процвітати в умовах високої невизначеності та постійних змін. Команди бренд-менеджерів повинні пам'ятати, що споживачі винагороджують лише ті бренди, які надають їм бажаний тип функціональної, емоційної, особистої чи соціальної цінності. Цей основний принцип залишається незмінним. Що змінюється з часом, так це те, як споживачі оцінюють цінність, і це є великим викликом у нинішньому динамічному середовищі. Ті ж самі команди бренд-менеджерів також повинні визнати, що з охоронців бренду вони перетворилися на його господарів, і потрібно впливати на дуже багато внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, щоб сприяти розвитку бренду і доносити його до інших аудиторій якомога послідовніше. Комплексне сценарне планування може допомогти команді бренду підготуватися до деяких невизначених і непередбачуваних умов, в яких може перебувати бренд.

Загалом, щоб створити більш значущі зв'язки між споживачами та брендами, менеджери повинні звернутися до основ: зрозуміти, що є найважливішим для людей і чого вони очікують від брендів, наприклад: здоров'я, здоровий спосіб життя, покращення стану довкілля, зв'язок з родичами та друзями, економія часу чи полегшення та покращення їхнього життя.

Без цих знань створення контенту та досвіду бренду, а також відповідного поєднання точок дотику з брендом не має сенсу.

Бренди є потужними соціальними рушіями, які надають значення та ідентичність тому, що люди використовують і купують, допомагаючи їм формувати власну самоідентичність. Через бренди люди виражають себе в суспільстві та передають свій статус і престиж мовою, яку визнають і розуміють інші. Бренди також створюють додаткову вартість – економічні для фірм, які їх представляють. Зростаючий інтерес до брендів, зростаюче бажання їх створювати та постійні зміни в тому, що вони представляють, віддзеркалюють реальність, в якій ми живемо, а також зростаюче сприйняття різноманітності, яке споживачі відчувають через взаємодію з несхожими на них індивідами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кривобок К.

---

**Література:** 1. Кінас І. О., Майстренко О. В. Подієвий маркетинг як інструмент просування бренду // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. науково-практ. конф. (м. Харків, 30–31 трав. 2019 р.). Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 61–62. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21649>. 2. Мельничук Л. С. Бренд та його роль у процесі організації ефективних маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 6. С. 96–99. 3. 8риходченко Я. В. Модель бренду підприємства в умовах маркетингової орієнтації. *Інноваційна економіка*. 2011. Вип. 21. С. 169–174. 4. Студінська Г. Я. Методологічні підходи до визначення поняття «бренд». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 8. С. 121–125. 5. Перерва І. М., Кінас І. О. Маркетинговий підхід до управління в підприємстві. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. С. 26–32. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27067>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ORGANIZATION OF THE PRODUCTION PROCESS AT THE ENTERPRISE

UDC 658.51

Dobrynin N. V.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article summarizes the approaches to defining the production process. The peculiarities of the organization of the production process at the enterprise in modern conditions are considered. Recommendations are given on increasing the efficiency of the organization of production processes at enterprises based on the use of digital technologies.

**Keywords:** organization of production, production process, enterprise. efficiency.



**Анотація.** У статті узагальнено підходи до визначення виробничого процесу. Розглянуто особливості організації виробничого процесу на підприємстві в сучасних умовах. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності організації виробничих процесів на підприємствах на основі використання цифрових технологій.

**Ключові слова:** організація виробництва, виробничий процес, підприємство. ефективність.



The current state of the economy is characterized by changes in production conditions. The conjuncture of the modern market is extremely unstable. Periods of active economic development are replaced by periods of recessions and crises. This determines new requirements for the management of state enterprises and commercial organizations. In the conditions of the modern market, management should become more flexible, based on the study of the conditions that determine the efficiency of production. In this regard, the development of provisions and recommendations for improving production at the enterprise, aimed at optimizing production processes in the course of ensuring production activity, is the primary task of the management of the enterprise in the conditions of the global economic crisis in the country.

The analysis of relevant sources shows that a large number of scientists were engaged in the problems of the organization of the production process at the enterprise. In the scientific works of B. M. Komarnytskyi, K. O. Korotkova, V. L. Korinev, and O. M. Grebinchuk, ways of increasing the efficiency of the organization of production processes, their planning, optimization and control at enterprises were substantiated. Despite the solution of many theoretical and applied problems, the issue of choosing rational forms and methods of organizing the production processes of enterprises, taking into account the challenges of modern society and business trends, currently requires further elaboration.

The purpose of the article is the analysis, research of theoretical and methodological provisions regarding the organization of the production process at the enterprise, determination of possible directions for its improvement.

The basis of the formation of every enterprise, regardless of the form of ownership and the field of production, is the production process. The results of the system analysis and generalization of the approaches of domestic and foreign scientists to the definition of the production process are presented in the tabl. 1.

Table 1

### Basic approaches to the interpretation of the concept of «production process»

Interpretation of the concept of "production process"	Authors, source
1	2
The production process is the basis of the activity of every enterprise, which consists of a set of labor processes that interact with natural processes aimed at the production of certain products with specified properties	B. M. Komarnytskyi [1]
The production process is a set of actions of people, means of labor and nature to transform objects of labor into finished products	M. P. Galushchak, G. B. Mashlii, O. B. Gevko [2, p. 21]
The production process is a combination in space and time of objects and tools with living labor to meet the needs of production (production of products)	O. Yu. Ermakov, M. M. Zhibak, P. K. Dynka, and others. [3, p. 42]



End tabl. 1

1	2
The production process is a set of actions with the use of labor tools, carried out by the personnel of the enterprise for the production of specific types of products. Any production process is a transforming activity, since input materials and semi-finished products are transformed into finished products as a result of the process itself	K. O. Korotkova [4]
A manufacturing process is an activity that involves the processing of raw materials into a finished product, especially through a large-scale industrial operation	General Multilingual Environmental Thesaurus [5]

Based on the analysis of the interpretations of the concept of «production process», the latter must be understood as «a systematic and purposeful change in time and space of the quantitative and qualitative characteristics of the means of production and the workforce to obtain finished products from raw materials with a given program» [6]. That is why it can be concluded that production is aimed at creating a physical product using any means and labor items. The classification of these production factors is presented in the tabl. 2.

Table 2

**Classification of production factors**

Production factors	Labor	
	Labor tools	Earth Buildings Constructions Cars Motor installations Vehicles Transmitting devices Tool Inventory
	Subjects of work	Fuel Energy Raw Materials Semi-finished products Complementary products

The production process consists of many private processes, as a result of which individual components of goods are created. The production process is divided into: main, basic and service. As a result of the main process, the shape or size of the objects of work changes. The auxiliary process does not directly come into contact with the objects of work, but is intended to ensure the normal course of the main processes. The service process is transportation, storage, etc. Acceptable quantitative and qualitative dependencies of production processes, production parameters and indicators are the initial information for the development of work plans of enterprises and their divisions. Therefore, issues of production organization are considered in direct connection with intra-organizational planning. The decisions recorded in the planned tasks are implemented with the help of management. Organization of production is carried out at all levels of the enterprise management hierarchy. The organization of production at the enterprise covers the following types of activities:

- definition, substantiation and constant improvement of the structure of the enterprise;
- planning and ensuring the interdependent work of all production processes, starting from product development to its direct delivery to the consumer;
- planning and practical implementation of the organization of structural units of production infrastructure;
- ensuring optimal combination of all production components in time;
- creation of such working conditions for the direct participants of the process, which would represent the most effective combination of labor force and means of work;



- a combination of optimal organizational forms and economic methods of production.

All dependencies of production processes at the enterprise are considered in their interrelation, in continuous development, movement. This approach makes it possible to understand the inevitability of the causes and patterns of the emergence of new and improvement of existing solutions, methods and methods of production organization.

The main goal of a manufacturing enterprise nowadays is to conduct maximally profitable activities to ensure stable development, which is impossible without effective organization of production processes.

In modern conditions, the solution to production problems must be complex, the methods of organizing production processes must be oriented towards the consumer, the requirements of the market and the peculiarities of production systems must be taken into account.

To successfully solve current production problems, it is necessary to take into account dynamic changes in the external and internal environment of the enterprise based on the use of modern scientific tools, optimization methods and new information technologies [7].

The desire to satisfy market demands leads to a continuous flow of design and technological changes that can occur at any stage of the production process, and the implementation of these changes increases the duration of the production cycle of the product, leads to errors in production and significant economic losses. In turn, the rational organization of the production process provides for the execution of all partial processes within the minimum possible time, with minimum costs of labor and money [8]. One of the most effective ways to solve this problem is the use of information technologies in the organization of production processes. To date, in most cases, industrial enterprises do not have a modern effective project management system, a complex production automation system, and an automated system for managing the resources of the enterprise as a whole. Solving this task will qualitatively increase the level of organization of production activities of enterprises of various industries and contribute to the acceleration of scientific and technical progress.

The use of digital technologies provides unlimited opportunities for improving the organization of production processes at enterprises with the use of special systems that immediately change and improve them. This fact greatly simplifies the methods of management, reduces the cost of optimizing the necessary production processes at enterprises.

Increasing the efficiency of production activities of enterprises with the help of digital technologies is achieved due to: optimization of production processes at all levels and reduction of costs; rational use of existing competences and infrastructure; transfer of the entire chain of value creation to digital technologies and modernization of the information technology architecture.

Therefore, the organization of production processes consists in combining people, means and objects of work into a single process of production of material goods, as well as in ensuring a rational combination in space and time of the main, auxiliary and service processes. The use of digital tools and technologies in the organization of production processes of the enterprise will allow to reach a new, higher level of their development and competitiveness in a certain industry.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Vasylyk S.*

---

**Literature:** **1.** Комарницький Б. М. Системи контролю виробничих процесів в ринкових умовах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т.1. С. 161–168. **2.** Галушак М. П., Машлій Г. Б., Гевко О. Б. Організація виробництва : навч. посіб. для виконання практик завдань та самост. вивчення дисципліни. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 139 с. **3.** Єрмаков О. Ю., Жибак М. М., Динька П. К., Христенко Г. М., Гурська І. С. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2019. 414 с. **4.** Короткова К. О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 29–34. **5.** Manufacturing activity. General Multilingual Environmental Thesaurus. URL: <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/themes/>. **6.** Організація виробництва: курс лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 051«Економіка». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 233 с. **7.** Корінев В. Л., Гребінчук О. М. Оптимізація виробничих процесів в умовах функціонування потокових ліній. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2 (6). С. 27–36. **8.** Поклонська Л. С. Оптимізація виробничого циклу підприємства // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 16–17 листоп. 2017 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. С. 205–208.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURES

UDC 008.001

Zaidan A. A.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article considers the typology of the organizational culture of enterprises. As organizational culture is a complicated phenomenon, a typological analysis must be used to examine its variations. Many scholars have attempted to define typologies or models of organizational cultures, this article discusses some of the leading organizational culture typologies out there.

**Keywords:** organizational culture, typology, competition, collaboration, control, adhocracy, enterprise.



**Анотація.** У статті розглянуто типологію організаційної культури підприємств. Оскільки організаційна культура є складним явищем, для вивчення її варіацій необхідно використовувати типологічний аналіз. Багато вчених намагалися визначити типології або моделі організаційних культур, у цій статті обговорюються деякі з провідних типологій організаційних культур.

**Ключові слова:** організаційна культура, типологія, конкуренція, колаборація, контроль, адхократія, підприємство.



**The actuality of the topic.** Every company has a culture that reflects its history, approach to management, styles of management, risk-taking mindset, interaction with competitors, suppliers, and, of course, its workforce. Human resources are important to an organization's culture since its founders, CEO, and workers are all people. The typology implies the use of criteria and results in a researcher-established order. Because organizational culture is a complicated phenomenon, a typological analysis must be used to examine its primary variations.

**The goal of the article** is to analyse some of the leading typologies around the topic of organizational culture.

Many scholars [1] have attempted to define typologies or models of organizational cultures. Time is very important to both community and company culture. At least two types of cultures might exist depending on the way in which organizations schedule time, or on the time factor [2]:

- **Monochronic cultures** are those in which time is regarded as being absolute, linear, segmented (on stages), and palpable (after the calendar). This culture is unique to North European and North American enterprises, where a rigid schedule of operations, quick completion of duties and activities, timeliness in business interactions, tenacity and consistency in goal attainment may all be fulfilled [5];

- **A polychronic culture** has a varied understanding of time (relative time), with regard to how it flows, relates to the progression of events, and relates to real-world occurrences. At least two tasks are carried out concurrently, competitively, or alternately. The necessity of the moment is more likely to steer events than a predetermined strategy. Numerous organizations from Latin America or the Middle East provide examples, focusing more on people's participation and business executions than planning. The maintenance and growth of interpersonal relationships, adaptation to the foreign environment and general cultural climate, achievement of the aims of the concerned parties, protection of partners' "images," and assurance of amicable interactions are all of utmost significance [2].

Three different types of cultures were identified in literature according to organizational structure [3]:

1. **Bureaucratic culture** is characterized by a lack of a distinct style and is primarily built on accepted norms and practices. The hierarchy in this culture is strict and centralized. This kind can be found anywhere and is very uncomfortable.

2. **Administrative culture** that is focused on production. It is a change-responsive and highly adaptable organizational culture.

3. **Technical cultures** are prevalent in industrial organizations and are founded on "know-how."

There are four organizational culture types based on an important aspect for space planners [4]: Control (hierarchy), Compete (market), Collaborate (clan), and Create (adhocracy). The variety of organizational traits across



two dimensions that were determined to be essential to organizational effectiveness is reflected in this typology. To help workspace designers create environments that support the way businesses operate and present themselves, the spatial implications for each type are presented. This way, workspace planners may be able to interpret the findings of an organizational culture assessment.

#### 1. CONTROL (HIERARCHY)

Similarities exist between hierarchical groups and the archetypal big, bureaucratic company. They are characterized by internal concentration and integration as well as stability and control, much like in the values matrix [4]. They appreciate control, uniformity, and a well-defined system for the delegation of power and making decisions. In hierarchical societies, effective leaders are those who can plan, coordinate, and keep an eye on both people and procedures. McDonald's (think uniformity and efficiency) and government organizations like the Department of Motor Vehicles (think regulations and bureaucracy) are both excellent examples of organizations with hierarchical cultures [4]. Additionally, a hierarchical organizational structure is characterized by having several layers of management, such as Ford Motor Company's seventeen levels.

#### 2. COMPETE (MARKET)

While the majority of significant American businesses felt that a hierarchical structure was the most effective during the 19th and most of the 20th centuries, the late 1960s saw the emergence of another widely used strategy: competitive (market) organizations. These organizations have characteristics with the Control (hierarchy) in that they place high importance on stability and control; nevertheless, they have an outward orientation and place a higher value on difference than integration. This started partly as a result of the competition from outside, which prompted American businesses to look for a more successful business strategy [4]. Compete (market) companies with an external orientation are more concerned with interactions—more precisely, transactions—with suppliers, clients, contractors, unions, lawmakers, consultants, regulators, etc. They believe they can succeed most through strong external contacts. Compete (market) organizations are focused on competitiveness and productivity via an emphasis on partnerships and positioning, whereas Control (hierarchy) organizations maximize stability and control through regulations, standard operating procedures, and specialized job tasks. A prime example of a competitive (market) firm is General Electric, which was led by former CEO Jack Welch. He made the infamous declaration that company units will be auctioned off if they did not rank first or second in their respective markets. In their corporate culture, where performance outcomes override procedure, there was (and still is) a strong emphasis on competition [4].

#### 3. COLLABORATE (CLAN)

Collaborate (clan) and Control (hierarchy) in the values matrix have an inner emphasis and a concern for integration. Collaborate (clan) organizations, however, place more value on adaptability and discretion than Control (hierarchy) and Compete (market) organizations do. Due to the widespread success of Japanese businesses in the late 1970s and early 1980s, American organizations started to notice their unique business strategies. American national culture is based on individuality, whereas Japanese businesses were more team-oriented. This fundamental knowledge influenced how Japanese businesses organized their organizations and solved issues. Their Collaborate (clan) organizations—hence the name—operated more like families and promoted unity, a compassionate workplace, teamwork, and loyalty. Employees were encouraged to engage in deciding how things would be done because businesses were made up of semi-autonomous teams that could recruit and fire their members. The all-natural toothpaste, soaps, and other hygiene items made by Tom's of Maine are a fine example of a Collaborate (clan) in American industry. Tom Chappell, the company's founder, expanded it to value connections with its employees, clients, owners, agents, suppliers, the community, and the environment [4]. Their goal is to give their staff "a secure and rewarding workplace and a chance to grow and learn," according to their company's statement of principles.

#### 4. CREATE (ADHOCRACY)

In the values matrix, Create (adhocracy) and Collaborate (clan) are comparable in that they place a strong emphasis on discretion and flexibility, but they do not have the same inner focus. Instead, they share Create's (adhocracy's) concern for distinction and exterior focus. With the arrival of the Information Age, a new strategy emerged to handle the dynamic and fast-paced commercial environment. Older business attitudes and strategies were less effective as a result of social, economic, and technical developments. With an eye toward the future, success was now seen in terms of innovation and originality. Where profit is found in exploring fresh avenues for the creation of novel goods, novel services, and novel connections—with little hope that they will endure—an entrepreneurial spirit rules. Adhocratic organizations value flexibility, and adaptability, and thrive in what would have earlier been viewed as unmanageable chaos. High-tech companies like Google are prototypical Create (adhocracy). Google develops innovative web tools, taking advantage of entrepreneurial software engineers and cutting-edge processes and technologies. Their ability to quickly develop new services and capture market share has made them leaders in the marketplace and forced the less nimble competition to play catch up [4].



Adhocratic enterprises embrace adaptation and flexibility and flourish in what was once thought of as uncontrollable chaos. Google is an example of a high-tech company that practices Create (adhocracy). Utilizing new procedures and technology, as well as entrepreneurial software developers, Google creates cutting-edge online products. Thanks to their ability to launch new services quickly and gain market share, they have become industry leaders, forcing less agile rivals to play catch-up [4].

**In conclusion**, these organizational categories are beneficial because they give enterprises a framework to build their solutions and consider the significant impact that culture plays. Every sort of organization has a unique culture, preferred working practices, and work-related issues. Given the possible complexity of a thorough inquiry, the method of determining an organization's culture type is very straightforward. Despite the fact that this approach offers a simple mechanism for evaluation and that the four categories are simple to comprehend, space planners still need to dig deeper and consider the interaction between groups and the firm as a whole.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O.*

---

**Literature:** **1.** Campbell J. P., Brownas E. A., Peterson N. G., Dunnette M. D. The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Minneapolis, 1974. 303 p. **2.** Quinn C., Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29. No. 3. P. 336–377. **3.** Schein E. H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational learning in the 21st Century. *Sloan Management Review*. 1996. Vol. 38. P. 9–20. **4.** Tharp B. M. Four Organizational Culture Types. *Open Journal of Social Sciences*. 2009. Vol. 6. No. 7. **5.** Valeriu P., Cebuc G. Aspects of Organizational Culture. *Annals of Faculty of Economics*. 2009. Vol. 1. P. 241–244.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## PROBLEMS OF IMPLEMENTING INNOVATIONS IN SERVICE SECTOR ENTERPRISES

UDC 330.341.1

**Korzh V.**

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article examines the concept of innovation and the innovation process, finds out the relevance of applying innovations in the service industry, specifically real estate. They considered the specifics of innovation in the real estate business and the problems of developing innovative technologies in the service industry. Recommendations for improving the application of innovations in the service industry are proposed.

**Keywords:** innovation, service business, service market, implementation, innovation activity, real estate business.



**Анотація.** У статті вивчено поняття інновацій та інноваційного процесу, з'ясовано актуальність застосування інновацій у сфері послуг. Розглянуто специфіку інноваційної діяльності в бізнесі нерухомості та проблеми розвитку



інноваційних технологій у індустрії. Запропоновано рекомендації щодо покращення застосування інновацій у підприємстві сфери послуг.

**Ключові слова:** інновації, сфера послуг, ринок послуг, впровадження, інноваційна діяльність, бізнес нерухомості.



**Relevance.** Today, innovation is becoming a key feature of the modern economy, as basic innovations are a powerful strategic and anti-crisis tool. The relevance of innovative technologies is substantiated by the rapid globalization of the global market and the shortening of the product life cycle, as well as the need for a strategic approach to updating the quality characteristics of products and services.

To maintain competitiveness and efficient development, as well as to attract new customers, it is necessary to actively implement innovative technologies used by the world's leading companies. Innovations should not only meet customer needs, but also cause a sense of satisfaction from the purchase and/or sale process. All of this makes this topic relevant.

**Analysis of recent research and publications.** Many scientific developments, popular articles, expert commentaries, studies by marketing and consulting companies, and blogs are devoted to the problems of the real estate business and its innovative development. The scientific and practical approach to the introduction of innovations in the service industry is considered in the works of domestic and foreign scientists and in the recommendations of experts: A. Antoniuk, R. McGrathv, T. Brown, F. Kotler, M. Chorna, M. Porter and others. However, the issue of marketing innovations in real estate market policy, especially in terms of generalizing and applying the experience of leading market players, has not been sufficiently considered.

**Setting the task.** Today, ensuring a competitive advantage in the service sector business is associated with the introduction of innovations in the activities of real estate agencies. That is why the purpose of this article is to study the problems of introducing innovations in service sector enterprises.

**Summary of the main research material.** The company's innovation development strategy is the basis for creating, maintaining and increasing competitive advantages; it is aimed at maximizing the satisfaction of needs and increasing demand, on the one hand, and the full use of production capabilities, innovative, scientific, technical and intellectual potential, on the other.

The introduction of innovative technologies at the current stage of development of the service business should be carried out in two main areas:

1. Improving the business management system.
2. Improving the management system of fixed assets of a business organization [5].

The expediency of introducing marketing innovations at enterprises is explained by the following external factors:

- threat of obsolescence of existing products;
- emergence of new needs of customers;
- change in consumer tastes and preferences;
- reduction of the life cycle of goods;
- increased competition [3].

Currently, for many companies facing the problem of survival in a tough market environment, innovation activity and its results are an important condition for success. However, despite the obvious importance of innovation in the current market conditions, the level of real innovation activity remains extremely low.

According to the State Statistics Service of Ukraine, at the beginning of 2022, the share of innovation-active enterprises in Ukraine was only 8.4%, while in Switzerland their share is about 75.3%, Brazil - 72.6%, India - 63.7%, and China – over 41% [4].

The world is entering the fourth industrial revolution, so all major innovations in Ukraine are taking place and will continue to take place primarily in the industrial sector. The second place is occupied by the service sector. But despite this, the overall level of innovation activity of enterprises in this area is low (only 6.2%). For comparison, in Estonia and Germany, the share of innovation-active enterprises in the service sector reached 50% by the early 2000s [3].

Leading real estate professionals are faced with the task of attracting new customers. Without the introduction of innovations, it is almost impossible to do it. However, the existence of obstacles and limitations faced by enterprises in the process of implementing innovations reduce their activity in this area. As a rule, these are the high cost of innovative developments, the need to adapt the enterprise itself to them, the shortage of qualified personnel capable of effectively managing the innovation process, resistance to innovation due to long payback periods.



Identification of real problems of implementation of innovations in the service sector, determination of factors and the degree of their influence on the development of innovative activity of enterprises is an important task. The solution is seen in conducting a survey of managers of service enterprises who act as experts and evaluate each factor of the internal and external environment of the national innovation system.

Real estate companies are most active in implementing technological (product and process) innovations (Fig. 1).

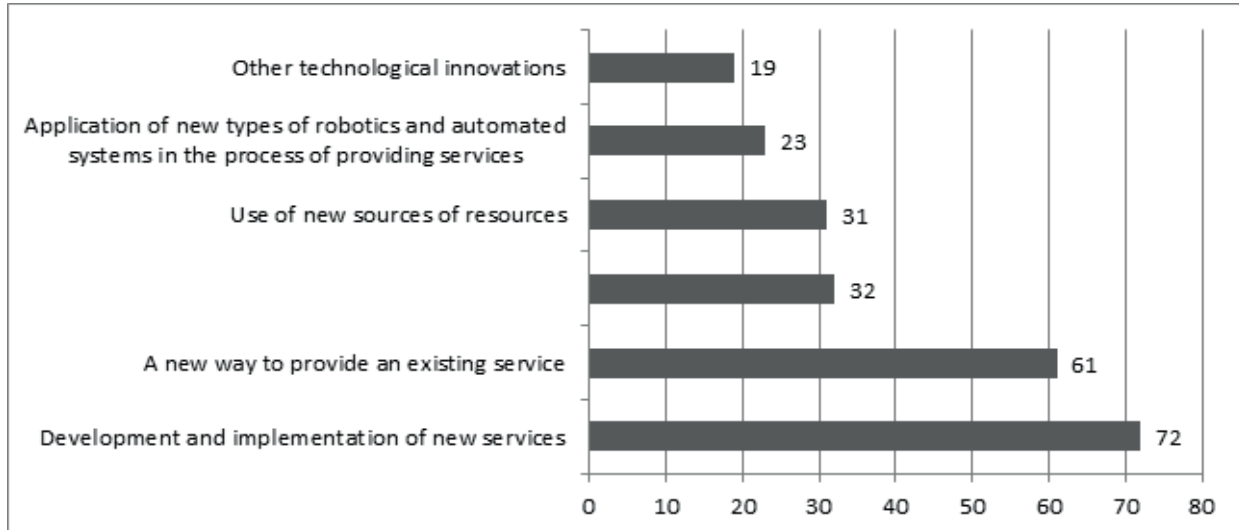


Fig. 1. The degree of activity of service sector enterprises in the implementation of technological innovations (by areas), %

Source: [2]

Among the top priority areas of technological innovation, representatives of the service sector note the development and implementation of new services, as well as a new way of providing an existing service. Today, the main innovative solution in the field of computer control systems is Internet technologies, which allow the user, future client or staff, to access the network and get all the necessary information about it [2].

Other priority types of innovation activities include marketing (Fig. 2).

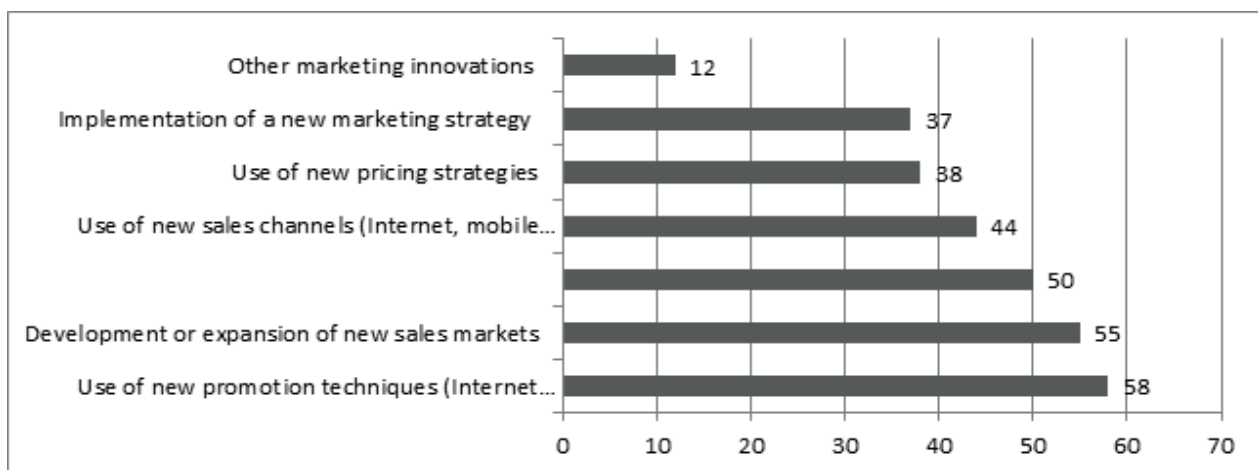


Fig. 2. The degree of activity of service business enterprises in the implementation of marketing innovations (by areas), %

Source: [2]

Each enterprise uses new methods of promoting its services, and develops or explores new markets, including the search for new market niches. Information systems, including computer programs and databases, are being actively implemented to facilitate work with clients (Fig. 3).

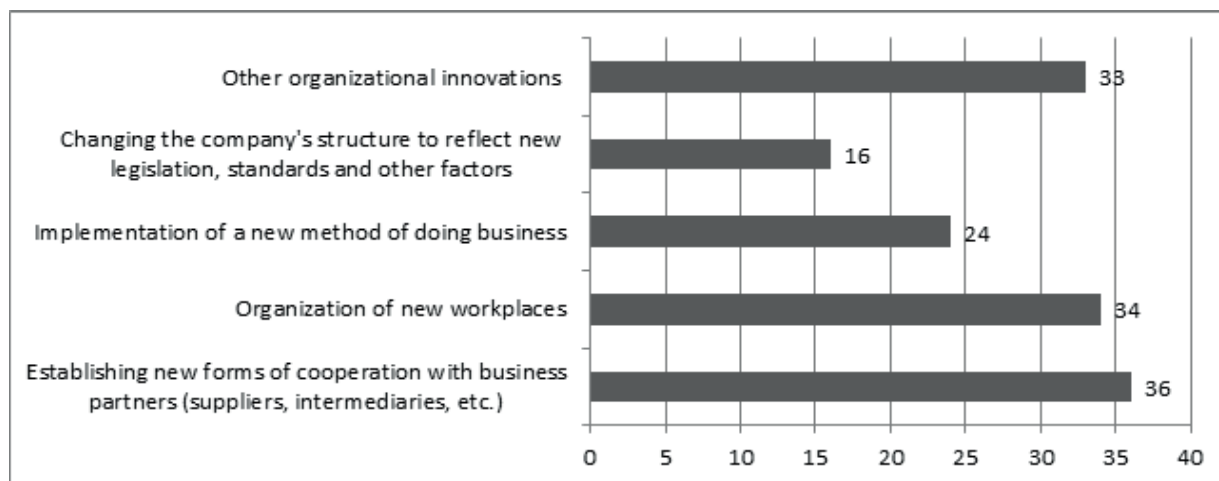


Fig. 3. The degree of activity of service sector enterprises in the implementation of organizational innovations (by areas), %

Source: [2]

In the era of globalization and informatization, developing a unique service offering is an almost impossible task. The widespread introduction of new means of communication and information technology means that technological and marketing innovations are quickly copied.

These innovative approaches to the development of services are a necessary but not sufficient condition for maintaining the competitiveness of an enterprise. The implementation of organizational innovations should be the first stage of the innovative strategy of enterprise development, which contributes to further transformations [5].

However, the survey results show that real estate companies play a secondary role in implementing organizational innovations.

Thus, it can be concluded that the level of real innovation activity of real estate companies is low.

The peculiarity is that for the innovative development of the real estate business all elements are integrated and consolidated into a consistent structured and scientifically sound system that will cover not only production but also any other business processes of the company.

Conclusions. Thus, in order to overcome the obstacles to the development of innovation in Ukraine, it is necessary to carry out comprehensive work on the transfer of constraining factors from the category of obstacles to the category of opportunities. The solution includes the following areas that are most relevant to the hotel industry:

- development and implementation of innovative programs to attract qualified specialists;
- regular monitoring and elimination of existing administrative, regulatory and financial barriers to the development of innovative activities of service sector enterprises;
- creating conditions for increased competition, which encourages companies to develop innovative activities.

Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O.

**Literature:** 1. Антонюк А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19–22. 2. Телетов О. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 21–33. 3. Jose-Silva M. Innovation Activities in the Service Sector: Empirical Evidence from Portuguese Firms. *Journal of Knowledge Management*. 2011. Vol. 6. P. 3–7. 4. Porumboiu D. Innovation Methods: the What, Why and How // Viima. URL: <https://www.viima.com/blog/innovation-methods>. 5. Sheenan J. Understanding service sector innovation. *Communication of the ACM*. 2006. Vol. 49 (7). P. 43–48.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

УДК 330.1:338.2

Королик М. Г.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті здійснено дослідження теоретико-методичних аспектів прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Зокрема, розглянуто основні етапи алгоритму побудови моделі прийняття управлінських рішень. Проаналізовано й узагальнено різні методи та моделі прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** управлінське рішення, методи прийняття управлінських рішень, етапи, моделювання.

**Annotation.** The article researches the theoretical and methodological aspects of managerial decision-making under conditions of risk and uncertainty. In particular, the main stages of the algorithm for building a management decision-making model are considered. Different methods and models of managerial decision-making are analyzed and summarized.

**Keywords:** management decision, methods of making management decisions, stages, modeling.

**Актуальність.** Найважливішою функцією управління є прийняття рішень, адже успішне здійснення цієї функції забезпечує досягнення підприємством його цілей. Більшість комерційних підприємств і державних установ в Україні страждає через відсутність на підприємстві механізму та технології прийняття управлінського рішення, а також через невміння якісно та раціонально здійснювати цей процес. Успіх підприємства, у якій би сфері воно не функцінувало, більшою мірою залежить саме від цього, особливо в Україні, де більшість підприємств знаходяться на першому етапі свого розвитку і дуже важливою є саме технологія прийняття управлінських рішень, яку вони застосовують для вирішення проблем.

Отже, процес прийняття управлінського рішення на підприємстві набуває все більшої актуальності та потребує детального розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях зарубіжних і вітчизняних учених, таких як Менар К., Янг С., Разу М. П., Степусь А., Смирнов Е. О., Берсуцький Я. Г., Митин А. Н., Глущенко В. В., Грязнова А. Г., Заботіна Р. І, Кузьмін О. Є., Румянцева З. П., Синякевич І. М., Шарапов О. Д., Фатхутдінов Р. А., Митин А. Н. та ін., досліджуються етапи розробки управлінських рішень, а також контроль за їх виконанням.

**Постановка завдання.** У різних умовах підприємствами можуть прийматися абсолютно різні рішення, які будуть різними за змістом, масштабами, рівнем прийняття та інформаційним забезпеченням та термінами дії. Визначитись у виборі вірного рішення може допомогти чітка класифікація управлінських рішень та моделей їх прийняття.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття управлінського рішення є результатом роботи менеджера. Від того, яким буде прийняте рішення, залежить вся діяльність підприємства, а також досягнення поставленої мети (чи буде вона досягнута чи ні). Відповідно, прийняття менеджером управлінського рішення завжди несе за собою певні труднощі. Це пов'язано з відповідальністю, яку бере на себе менеджер, і з невизначеністю, що є важливим при виборі однієї з існуючих альтернатив.

Методи прийняття управлінських рішень в загальному вигляді являють собою сукупність розумових і практичних операцій, що використовуються в процесі управління для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору інформації, розроблення альтернативних варіантів рішення, вибору оптимального рішення, а також організації його виконання.

Для прийняття правильних управлінських рішень використовують такі методи [2]:

1. Методи вивчення проблеми (діагностування). Застосовуються методи, які дають можливість точно і повно описати проблему та виявити чинники, які призвели до неї. Вибір методу залежить від суті проблеми,



термінів вирішення та коштів, які виділено для її вивчення. Найбільш поширеними є дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх використовують з метою об'єктивного визначення поточного стану підприємства та прогнозу на майбутнє, якщо нічого не змінювати.

2. Методи економічного аналізу. Базуються на вивченні аналітичних залежностей, які визначають співвідношення між умовами та результатами вирішення проблем, наданих у вигляді формул, графіків.

До методів економічного аналізу належать:

2.1. Метод абсолютних, відносних і середніх величин. Абсолютні величини використовують як базу для розрахунку середніх і відносних величин.

2.2. Метод порівняння базується на зіставленні явищ і визначенні в них спільних і відмінних рис.

2.3. Метод групувань дозволяє виявити та вивчити взаємозв'язки між різними економічними явищами, а також найважливіші чинники, закономірності та тенденції, які властиві цим явищам.

2.4. Індексний метод ґрунтується на відносних показниках, що відображають відношення рівня показника до його ж рівня в минулому або до рівня аналогічного показника, що розглядається як базовий.

2.5. Балансовий метод застосовують при існуванні балансової узгодженості між показниками.

2.6. Способи елімінування (виключення) передбачають виключення впливу всіх чинників, крім одного, його вплив потрібно визначити [2].

3. Методи прогнозування. Передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на дві групи: кількісні та якісні [1].

4. Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). На цьому етапі відбувається збір інформації, та змінюється підхід щодо її аналізу.

5. Евристичні методи – це сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошук способів реалізації творчого потенціалу особистості.

6. Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Використовуються для обґрунтування рішень, які пов'язані з інвестуванням коштів у проєкт, що має різні альтернативи вирішення. Це, зокрема, метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості та метод Монте-Карло.

7. Методи оцінювання ризиків. Вони поділяються на дві групи: якісні та кількісні [3].

Суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості, а отже, управлінські рішення частіше за все приймаються за умов високої невизначеності або дефіциту інформації. Виходячи з цього на практиці часто застосовують моделі, які дозволяють приймати не оптимальні рішення, а задовільні. При цьому зазвичай перевага надається саме тому рішенню, яке вже відоме суб'єктам управління та дало прийнятні результати [5].

Існують різні моделі прийняття управлінських рішень. Алгоритм побудови моделі прийняття управлінських рішень складається з декількох етапів:

- 1) постановка задачі;
- 2) визначення критерію ефективності аналізованої операції;
- 3) кількісний вимір факторів, що впливають на досліджувану операцію;
- 4) побудова математичної моделі досліджуваного об'єкта або досліджуваної операції;
- 5) кількісне рішення моделі та знаходження оптимального рішення;
- 6) перевірка адекватності моделі і знайденого рішення;
- 7) корегування та оновлення моделі [4].

Отже, розглянемо більш детально найбільш поширені моделі прийняття управлінських рішень.

**Теорія ігор.** Одна з найважливіших змінних, від якої залежить успіх підприємства – конкурентоспроможність. Перевагою будь-якого підприємства є здатність прогнозувати дії конкурентів. Теорія ігор – метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів [6].

Теорія ігор використовується значно рідше, ніж інші моделі. На жаль, ситуації бувають дуже складні, і настільки швидко змінюються, що неможливо точно спрогнозувати, яким чином відреагують конкуренти на зміну тактики підприємства. Проте теорія ігор корисна, коли потрібно визначити найбільш важливі чинники, які вимагають обліку, в ситуації прийняття рішень в умовах конкурентної боротьби.



**Модель теорії черг.** Модель теорії черг, або модель оптимального обслуговування, застосовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреби в них.

**Моделі управління запасами.** Ця модель використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також маси готової продукції на складах. Будь-яка організація повинна підтримувати деякий рівень запасів, аби уникнути затримок на виробництві та в збуті.

Метою цієї моделі є зведення до мінімуму негативних наслідків накопичення запасів, що, відповідно, виражається в певних витратах [6].

**Модель лінійного програмування.** Застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб. Зазвичай лінійне програмування використовують фахівці штабних підрозділів для вирішення виробничих труднощів.

**Імітаційне моделювання.** Описані вище моделі передбачають застосування імітації в широкому сенсі, оскільки всі вони є замінниками реальності. Отже, як метод моделювання імітація – це процес створення моделі та її експериментальне застосування для визначення змін реальної ситуації. Головною метою імітації є використання певного пристрою для імітації реальної системи, аби дослідити та зрозуміти її основні властивості, поведінку та характеристику [3].

Імітація застосовується в занадто складних ситуаціях для математичних методів типу лінійного програмування. Це певним чином пов'язано з надмірно великим числом змінних, труднощами математичного аналізу певних залежностей між змінними або високим рівнем невизначеності [2].

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок, що моделювання є одним із найважливіших елементів прийняття управлінського рішення та ґрунтується на використанні математичних моделей в економіці. На практиці застосовується безліч моделей, найбільш поширеними з них є: теорія ігор, теорія черг, моделі управління запасами, моделі лінійного програмування. Всі вони використовуються для вирішення повторюваних економічних і управлінських завдань, які найбільш часто зустрічаються.

Прийняття управлінського рішення є головною ланкою, а також відноситься до творчого етапу. Проте не менш важливим для менеджера є вміння організувати та проконтролювати виконання прийнятого рішення.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кінас І. О.*

---

**Література:** 1. Бабчинська О. І., Собчук С. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету* 2012. № 2. Т. 1. С. 22–25. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_2\\_1/022-025.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/022-025.pdf). 2. Бреус С. В. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 117–122. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Breus-S.-V..pdf>. 3. Кармінська-Белоброва М. В., Шматько Н., Пантелеев М. Прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 2. URL: [http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461\\_2020\\_2\\_81](http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_2_81). 4. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. 671 с. 5. Саприкін Е. М. Інформаційні аспекти управлінської практики. *Менеджмент*. 2008. № 2. С. 85–92. 6. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень. Дніпро : НГУ, 2014, 300 с. 7. Шегда А. В. *Менеджмент* : навч. посіб. Київ : Знання, 2002. 584 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИЗНАЧЕНЬ ПОНЯТТЯ ТА ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

Крамаренко М.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено аналіз визначень різних авторів поняття «конкурентоспроможності підприємства». Надано перелік факторів конкурентоспроможності підприємства, які мають використовуватися для аналізу її рівня на певному підприємстві.

**Ключові слова:** облік, доходи майбутніх періодів, кореспонденція рахунків, аванс.



**Annotation.** The article provides an analysis of the life-long authors of the concept of "enterprise competitiveness". A list of factors of enterprise competitiveness is given, which should be used to analyze its level at a particular enterprise.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, competition, factors.



Однією з рушійних сил підприємництва є конкуренція. Існують різноманітні форми та методи конкурентної боротьби, які по-різному впливають на підприємницьку діяльність і конкурентоспроможність фірми. Конкуренція відіграє важливу роль як рушійна сила розвитку економічної системи капіталізму, змушує підприємців мобілізувати всю енергію і здібності для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств.

Проблемам конкурентоспроможності підприємств присвячені роботи таких учених-економістів, як Белов М. А. [1], Батенко Л. [2], Должанский І. [3], Клименко С. [4], Орлов О. [5], Яковлев О. [6], Malyarets L. [7].

**Метою** роботи є аналіз основних визначень поняття та факторів конкурентоспроможності підприємства.

Конкуренція є невід'ємною частиною механізму функціонування ринкової економіки. Саме в процесі конкуренції відбувається «природний відбір» найбільш ефективних підприємств – суб'єктів ринкових відносин. Основною характеристикою господарюючого суб'єкта з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його діяльності в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції та через конкуренцію.

Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і властивостей суб'єкта порівняно з його подібними у боротьбі за досягнення цілей.

У цілому виділяють різні види конкурентоспроможності [3; 7]:

- за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньонаціональна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів);
- у часовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у перспективі;
- залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність економіки країни, галузі, товару, окремого підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства в країнах з ринковою економікою є результатом поєднання та взаємодії різноманітних факторів, які відображають результати боротьби за якість, ринки збуту та високі прибутки великих підприємств та монополій. Чим ефективніше функціонує ринок та сильніше на ньому конкуренція, тим важливіше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

Існує багато підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, які наведені у табл. 1.

Загалом після вивчення різноманітних визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна зробити висновок, що воно є досить широким.



До нього входить як конкурентоспроможність товарів і послуг, що надає підприємство, так і ефективність його фінансово-економічної діяльності, продуктивність праці, а також загальні конкурентні переваги.

Таблиця 1

**Основні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»**

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Белов М. А. [1]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність фірми – результат її конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління компанією
2	Батенко Л. [2]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками та продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
3	Должанский І. [3]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
4	Клименко С. [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали
5	Орлов О. [5]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами
6	Яковлев О. [6]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
7	Malyarets L. [7]	Конкурентоспроможність підприємства – її порівняльна перевага щодо інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами

У розглянутих визначеннях відсутні такі значні складові конкурентоспроможності підприємства, як його репутація та імідж. Репутація – це сукупність думок професіоналів і безпосередньо споживачів про переваги та недоліки підприємства. Імідж – це враження, яке викликається підприємством на одну або декілька груп громадськості; це образ, який створюється для публіки [8]. Наразі у сучасних умовах цим факторам потрібно також приділяти значну увагу. Це особливо помітно при аналізі діяльності іноземних підприємств, особливо західноєвропейських та американських. Для таких підприємств, особливо для добре відомих, чим вища репутація підприємства, тим вища конкурентоспроможність не тільки товарів і послуг, а й самого підприємства в цілому [9].

Доцільно виділяти такі фактори конкурентоспроможності підприємства (рис. 1):

- ефективність виробничої діяльності підприємства (витрати на виробництво одиниці продукції, фондовіддача, рентабельність товару, продуктивність праці);
- фінансовий стан підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів);
- ефективність організації збуту та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту);
- конкурентоспроможність товару (якість і ціна товару) [10].

Наведені вище переліки факторів конкурентоспроможності підприємства мають використовуватися для аналізу її рівня на певному підприємстві.

Отже, узагальнюючи проведений аналіз основних визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна запропонувати таке формулювання визначення конкурентоспроможності підприємства: це здатність підприємства досягати найвищих економічних і соціальних переваг порівняно з іншими промисловими підприємствами на доступних їм сегментах ринку й отримувати прибуток.

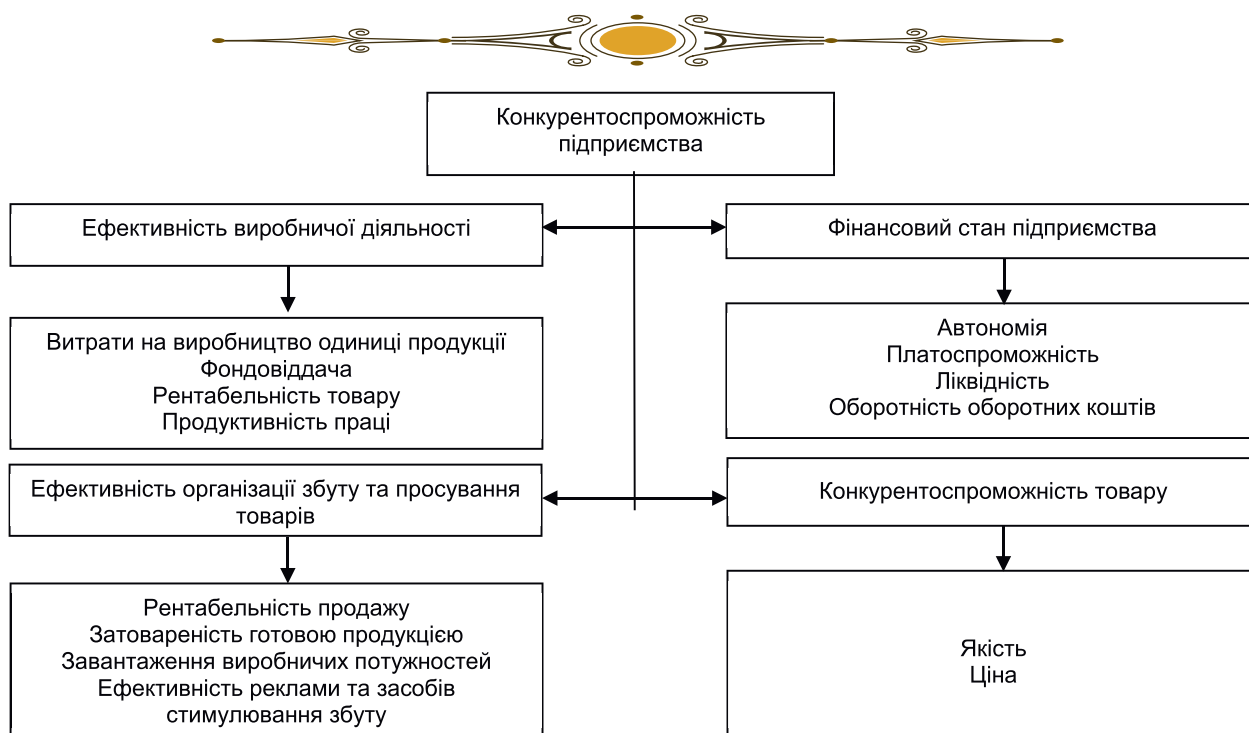


Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складним і дуже важливим для його діяльності узагальненим відносним показником, на який впливають різноманітні фактори. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно ефективно нею управляти, а також створювати певні конкурентні переваги підприємства перед його конкурентами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кривобок К.

**Література:** 1. Белов М. А. Конкуреноспроможність діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2022. 252 с. 2. Батенко Л. Конкуреноспроможність діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 384 с. Должанский І. З., Загорна Т. О. Конкуреноспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2019. 384 с. 3. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с. 4. Орлов О. Конкуреноспроможність діяльності промислового підприємства : підручник для студ. вищих навч. закл. Київ : Скарби, 2018. 336 с. 5. Яковлев О. І., Устич А. О. Конкуреноспроможність діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : Консум, 2019. 87 с. 6. Malyarets L., Dorokhov O., Koymbichuk V., Dorokhova L. Obtaining a Generalized Index of Bank Competitiveness Using a Fuzzy Approach. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2019. Vol. 8. No. 1. P. 163–182. URL: <https://www.cbcg.me/repec/cbk/journal/vol8no1-8.pdf>. 7. Polozova T. V., Beliavceva V. V., Perepeliukova O. V. Study on the state of international competitive positions of Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3. № 26. С. 236–244. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/144369/142825>. 8. Poddubna L. I., Gorobinska M. V. Key requirements for the synthesis of the enterprise competitiveness management system. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 2. № 25. С. 139–147. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/136481/136546>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.21:336.531.2

Ланевич В. Є

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено дослідження процесу розробки інвестиційної стратегії підприємства, який є ключовим для досягнення успіху суб'єкта господарювання на сучасному ринку. Розглянуто основні етапи формування інвестиційної стратегії.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційна стратегія.

**Annotation.** The article examines the process of developing an enterprise's investment strategy, which is key to the success of a business entity in the modern market. The main stages of investment strategy formation are considered.

**Keywords:** investments, investment activity, investment strategy.

Відомо, що інвестиційна діяльність підприємства в усіх її формах не обмежується виключно задоволенням поточних інвестиційних потреб, пов'язаних з заміною зношених активів або їхнім збільшенням у зв'язку зі змінами обсягу і структури господарської діяльності. Для забезпечення стабільного становища підприємства на ринку та його економічного розвитку в довгостроковій перспективі необхідна відповідна інвестиційна підтримка. Це призводить до необхідності створення системи управління інвестиційною діяльністю, яка базується на науковому підході до передбачення її напрямків і форм, забезпеченні реалізації загальних цілей розвитку підприємства та адаптації до змін зовнішнього змінюваного середовища. Інвестиційна стратегія є ефективним інструментом для перспективного управління інвестиційною діяльністю підприємства, яке підпорядковане досягненню цілей його економічного розвитку в умовах значних змін макроекономічних факторів, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку та пов'язаної з цим невизначеності.

Інвестиційна стратегія підприємства є комплексом довгострокових цілей у сфері інвестиційної діяльності, які впливають із загальних завдань розвитку підприємства та його інвестиційної ідеології [5]. Вона також включає в себе вибір оптимальних методів для досягнення цих цілей.

Відомі вчені з України та з-за кордону зосередили свою увагу на різноманітних аспектах, пов'язаних із формуванням і реалізацією інвестиційної стратегії підприємства, такі як: А. Б. Ірдисова, І. В. Ліпсица і В. В. Коссова, Б. Карлофа, К. В. Орехова, Д. В. Атаманюк та ін.

Незважаючи на безліч дослідів і наукових праць, це питання досі продовжує цікавити науковців з усього світу своєю багатогранністю та різноманітністю, виходячи з цього є недостатньо опрацьованим та суперечливим питанням, що стосуються принципів і процесу формування інвестиційної стратегії. Це і визначило вибір теми і структури дослідження, його актуальність, теоретичне і практичне значення [1].

**Метою** цього дослідження є визначення основних етапів формування інвестиційної стратегії та їх принципи.

Варто розуміти, що інвестиційна стратегія компанії є важливим етапом успішності будь-якого підприємства, а фундаментом її побудови є інвестиційна політика. Існує декілька їх видів, що спрямовані під різні завдання, виділяють основні: підвищення ефективності виробництва; модернізацію технологічного устаткування і технологічних процесів; створення нових підприємств (виробництв); впровадження принципово нового устаткування і вхід на нові ринки збуту.

Загалом користуються популярністю три основні типи інвестиційної політики:

- консервативна інвестиційна політика;
- помірна інвестиційна політика;
- агресивна інвестиційна політика.



Ці типи виділяють за критерієм ризикових переваг інвестора. Кожен з цих етапів має на меті збільшення прибутку підприємства, тобто основою є фінансова складова компанії. Тому процес формування інвестиційної стратегії є невід'ємною частиною загальної системи стратегічного вибору підприємства. Ця система включає такі основні елементи, як місія організації, загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій для різних видів діяльності, а також методи формування та розподілу ресурсів [2].

Наукові дослідження цієї теми показали, що загалом формування інвестиційної стратегії та основні її етапи розробки базуються на конкретних, але не менш важливих поступових кроках.

Покрокова розробка інвестиційної стратегії підприємства складається з:

- визначення періоду формування інвестиційної стратегії;
- формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності;
- розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей;
- розробка стратегічних напрямів інвестиційної діяльності;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів;
- конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її реалізації;
- оцінка розробленої інвестиційної стратегії.

**На першому етапі** визначається основний період формування інвестиційної стратегії, коли її цілі будуть найбільш можливими та актуальними в досягненні [3].

**На другому** відбувається формування саме цих цілей, що базуються на основних ідеях збільшення прибутку підприємства.

**На третьому** відбувається перегляд та аналіз найбільш ефективних кроків для реалізації поставленого завдання, можлива також додаткова їх розробка.

**На четвертому** вектор уваги падає на дві важливі теми, такі як розробка стратегічних напрямів інвестиційної діяльності та розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів. Здебільшого це аналітичний процес, що заслуговує достатньо уваги та допоможе розподілити власні сили підприємства в потрібному обсязі для досягнення поставлених цілей.

**На п'ятому** етапі відбувається уточнення деталей, які могли відклатись в період розробки стратегії та конкретизація поставлених цілей, їх загальний аналіз і прийняття рішення щодо старту роботи зі стратегією.

**Фінальним** етапом є аналіз вже зробленої інвестиційної стратегії. Є одним з найважливіших в плані визначення допущених помилок, якщо такі були, та аналізу проробленої роботи з метою досягання більш ефективних результатів у майбутньому.

Інвестиційна стратегія підприємства може змінюватись в період вже її безпосередньої реалізації. Ці питання враховуються ще на етапі її формування. Так, відбувається через вплив внутрішніх та зовнішніх чинників ринку, і керівництво підприємства враховує це при розробці цілей для подальшого розвитку, примноження прибутку, покращення середовища на підприємстві тощо [4].

Отже, у статті було розглянуто основні етапи формування інвестиційної стратегії підприємства та типи інвестиційної політики підприємств. Виявлено, що інвестиційна стратегія є системою довгострокових цілей, що відповідають загальним завданням розвитку підприємства та його інвестиційній ідеології. Визначено, що основними етапами формування інвестиційної стратегії є визначення загального періоду формування, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, встановлення цілей та вибір оптимальних шляхів досягнення цих цілей. Також було вказано на важливість підтримки інвестиційної стратегії загальною стратегією підприємства та тривалістю періоду формування, а також на необхідність враховувати можливі зміни середовища ринку вже в момент застосування стратегії. Розуміння та правильне використання цих етапів сприяє створенню ефективної інвестиційної стратегії, а отже, стійкому положенню підприємства на ринку та його економічному розвитку в довгостроковій перспективі.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Гаврильченко О. В.*

---

**Література:** 1. . Атаманюк Д. В. Інвестиційна стратегія підприємства // Репозитарій Львівського державного університету фізичної культури. URL: <http://surl.li/gfuzj>. 2. Орехова К. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. 14–17. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2014/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/5.pdf).



3. Голубев Д. І. Етапи розробки інвестиційної політики підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 97–99. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/10\\_2014/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/10_2014/23.pdf). 4. Відоменко І. О. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств // Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. URL: <http://surl.li/gfycs>. 5. Гаврилова Н. В. Формування інвестиційної стратегії транспортних підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/42032244.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «БІЗНЕС-ПЛАН ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ»

УДК 005.511

Левченко Н. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано різноманітні визначення поняття «бізнес-план» з використанням морфологічного аналізу, узагальнено ці поняття. З'ясовано, що основним документом при розробці інвестиційного проєкту є бізнес-план, у якому відображено всі аспекти діяльності підприємства та напрямки його розвитку. Визначено особливості розробки бізнес-плану інвестиційного проєкту.

**Ключові слова:** бізнес-план, морфологічний аналіз, документ, стратегічне планування, інвестиційний проєкт.



**Annotation.** The article analyzes various definitions of the concept of «business plan» using morphological analysis and its generalization. The main document in the development of an investment project is a business plan, which reflects all aspects of the enterprise's activities and directions of its development. The specifics of developing a business plan for an investment project have been determined.

**Keywords:** business plan, morphological analysis, document, strategic planning, investment project.



**Актуальність.** Відкриваючи своє підприємство або впроваджуючи новий продукт, необхідно спиратися на визначення потреб ринку, яке постійно змінюється, і визначити, що є на сьогодні актуальним. Тобто при відкритті нового бізнесу, оновленні продукції або впровадженні чогось нового необхідно визначити, яка буде бізнес-ідея, як цей проєкт буде реалізовуватися, які треба провести організаційні, маркетингові та фінансові заходи для того, щоб цей проєкт був реалізований, чи буде цей проєкт прибутковим, або взагалі чи потрібно вкладати в це кошти. Все це описує бізнес-план, саме в ньому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-план» розглядалися у працях низки вчених, таких як: Г. М. Тарасюк [1], К. О. Великих [2], Є. О. Діденко, Б. С. Нянчур [3], В. О. Коюда, М. І. Пасько [4], П. А. Лайко, А. В. Чупіс [5], Н. А. Петрищенко [6], С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко [7], Т. М. Янковець [8].

На сьогодні немає єдиного визначення поняття «бізнес-план», і саме тому метою цього дослідження є узагальнення визначення сутності поняття «бізнес-план».



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бізнес-план являє собою інструмент стратегічного планування, і він розробляється кожною організацією незалежно від сфери її діяльності. Бізнес-план є невід'ємною частиною при відкритті бізнесу або впровадженні нової продукції, саме завдяки йому можна по пунктах конкретно описати всі аспекти реалізації проекту. Сьогодні існує багато тлумачень визначення поняття «бізнес-план», і деякі з них ми розберемо зараз (табл. 1).

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз сутності поняття «бізнес-план»**

Автор, джерело	Зміст визначення	Рід
Т. М. Янковець [8]	Це документ, в якому описуються конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації	Документ
К. О. Великих [2]	Це документ, у якому з метою апробації певної бізнес-ідеї всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проєкт (або в розширення уже існуючого бізнесу)	Документ
Є. О. Діденко, Б. С. Нячур [3]	Це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення	Опис передбачуваного бізнесу
Н. А. Петрищенко [6]	Це комплекс заходів, які мають послідовність виконання та взаємозв'язки економічного, фінансового, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру	Комплекс заходів
В. О. Коюда, М. І Пасько [4]	Це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проєкту, де розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються способи їх розв'язання	Документ
П. А. Лайко, А. В. Чупіс [5]	Це детальний, логічний та обґрунтований документ, підготовлений власником (командою управлінців) підприємства, що визначає мету та концепцію його розвитку, а також необхідні умови і ресурси для здійснення запланованих заходів	Документ

З таблиці можна побачити, що майже всі автори притримуються того, що бізнес-план – це документ. Отже, по-перше, це документ, а вже потім – все те, що в ньому знаходиться.

Своєю чергою, Є. О. Діденко, Б. С. Нячур [3] говорять, що бізнес-план – це опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Можна зауважити, що формулювання коректніше звучало як структурований опис передбачуваного бізнесу, а не просто опис передбачуваного бізнесу.

Петрищенко Н. А. говорить, що це комплекс заходів, які виконують послідовно, та взаємозв'язки різних видів характеру. Петрищенко Н. А. вказує на комплекс заходів, але не зрозуміло, для чого ці заходи потрібні [6].

Для того щоб аналіз був більш детальний, було проведено декомпозицію наведених визначень на складові за такими ознаками порівняння: сутність поняття, зміст, кінцева мета (табл. 2).

Таблиця 2

**Морфологічна декомпозиція визначення сутності поняття «бізнес-план»**

Ознака порівняння	Структурний склад із зазначенням джерела
Сутність поняття	Документ [2], [5]; опис передбачуваного бізнесу [3]; комплекс заходів [6]
Зміст	У якому описується конкретна бізнес-ідея [8]; у якому з метою апробації певної бізнес-ідеї всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації [2]; який включає в себе програму підприємницької діяльності [7]; найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій [3]; який включає в себе результат досліджень і організаційної роботи [5]; які мають послідовність виконання та взаємозв'язки економічного, фінансового, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру [6]; який відображає всі основні аспекти підприємницького проєкту [5]; підготовлений власником (командою управлінців) підприємства, що визначає мету й концепцію його розвитку [6]; який слугує для створення різноманітних інноваційних об'єктів, пов'язаних з проєктуванням або створенням нових підприємств і їх підрозділів [2]
Кінцева мета	Можливі шляхи її реалізації [8]; обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проєкт (або в розширення уже існуючого бізнесу) [2]; дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення [3]; охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [7]; де розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються способи їх розв'язання [4]; також необхідні умови і ресурси для здійснення запланованих заходів [5]

**Висновки.** Узагальнено визначення поняття «бізнес-план» за допомогою морфологічного аналізу. Отже, з огляду на вищенаведене, можна сказати, що бізнес-план – це документ, необхідний для створення різноманіт-



них проєктів, підприємств, заходів, розробки збуту нових товарів та послуг, у якому описані всі основні аспекти підприємницького проєкту, та шляхи його реалізації. Завдяки цьому підприємці зможуть викласти всі свої ідеї в документі, які допоможуть втілити проєкт у реальність.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Гаврильченко О. В.

**Література:** 1. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2011. 352 с. 2. Великих К. О. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 143. С. 34–37. 3. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81. 4. Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 394–402. 5. Лайко П. А., Чупіс А. В. Методичні рекомендації з підготовки бізнес-планів сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси АПК*. 2015. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/metodichni-rekomendacii-z-pidgotovki-biznes-planiv-silskogospodarskih-pidpriemstv-za-redakcieyu-p-a-stecyuka.html>. 6. Петрищенко Н. А. Бізнес-план як інструмент антикризової політики будівельного підприємства. *Науковий огляд*. 2016. № 10. С. 1–8. 7. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'яно О. Г. та ін. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2002. 379 с. 8. Янковець Т. М. Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проєкту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2013. Вип. 1. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/statja\\_yankovec\\_1.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_1.pdf).

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.01

Лепьошкін А. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і значення виробничої стратегії підприємств. Також визначено ключові етапи та вплив використання стратегії на ефективність виробництва і розвиток сучасних вітчизняних компаній. Зроблено висновки про можливість досягнення довгострокових цілей фірм на основі реалізації виробничої стратегії.

**Ключові слова:** виробнича стратегія, підприємство, вплив, ефективність виробництва, розвиток, сучасність.



**Annotation.** The article highlights the essence and importance of the production strategy of enterprises. The key stages and the impact of the strategy on the production efficiency and development of modern domestic companies are also discussed. Conclusions are drawn about the possibility of achieving the company's long-term goals through the implementation of the production strategy.

**Keywords:** production strategy, enterprise, impact, production efficiency, development, modernity.





**Актуальність.** Економіка України потребує створення умов для ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. Вивчення процесу побудови та підходів до вибору моделі стратегічного планування допоможе суб'єктам господарювання впровадити ефективну систему стратегічного планування. У зв'язку з цим дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації та монополізації виробництва, удосконалення організаційно-структурних відносин, перегляд застарілих командно-адміністративних економічних відносин і методів управління.

Виробнича стратегія є одним із елементів стратегічного планування розвитку підприємства, без якого неможливий механізм діяльності в цілому. Це пов'язано з тим, що саме виробнича стратегія визначає, яке виробниче обладнання має підприємство, наскільки ефективно воно його використовує і що і як виробляє з його допомогою. Інакше кажучи, виробнича стратегія визначає напрямок основної діяльності фірми. Тому вибір правильної стратегії є важливим питанням, яке вимагає зваженого підходу до його вирішення. Однак на сьогодні виробнича стратегія має складний аспект, оскільки існує широка структура видів, що базується на низці характеристик та класифікаційних критеріїв, які, однак, не були систематизовані та узагальнені. Тому практичні аспекти вибору та формування виробничих стратегій на підприємствах потребують попередніх теоретичних досліджень з цієї тематики, узагальнення підходів до розподілу типів стратегій та їх класифікаційних ознак.

Отже, детально розглянута роль виробничої стратегії підприємствами у сьогоденні набуває все більшої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує низка праць вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячених різним аспектам виробничих стратегій підприємств, у тому числі їх типології, зокрема М. Г. Саєнко, О. І. Ковтун, З. Є. Шершенцова, Т. В. Омеляненко та Н. Коленда.

**Постановка завдання.** Сьогодні використання виробничої стратегії має великий вплив на успішність підприємства, вона дозволяє керівництву створити нові умови для досягнення цілей компанії, через що зростає необхідність вкладати інвестиції в процеси, пов'язані зі стратегічним плануванням. Тому основною метою цієї статті є систематизація напрацювань науковців щодо розподілу типів виробничих стратегій та формулювання авторського розуміння класифікації типів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення видової структури виробничих стратегій потребує з'ясування сутності самого поняття. В одному із досліджень автора під виробничою стратегією підприємства запропоновано розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складовими, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат – стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства [1].

Виробнича стратегія підприємства відіграє надзвичайно велику роль для підприємства. На рис. 1 зображено можливості, які відкриває використання виробничої стратегії підприємством.



Рис. 1. Можливості при використанні виробничої стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [3–6]

Науковцями сформовано цілий ряд видів виробничої стратегії з урахуванням певних класифікаційних ознак чи чинників, наприклад, М. Рибак [2] розробила класифікацію виробничих стратегій за такими напря-



мами, як ефективного використання наявного виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміни у технологічному процесі; поліпшення організації виробництв.

Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії:

- стратегії, орієнтовані на ринок;
- стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- комплексні стратегії.

Різниця між ними полягає в тому, що в першому типі майбутню виробничу поведінку фірми визначають споживачі; у другому типі виробнича стратегія базується на виробничих потужностях фірми; у третьому типі стратегія формується під впливом потужностей всієї фірми; а в четвертому типі беруться до уваги комбіновані фактори. Четвертий тип виробничої стратегії характеризується врахуванням комбінованих факторів.

Такий поділ дозволяє більш ефективно проаналізувати своє підприємство і знайти для себе найбільш доцільний напрям, завдяки якому розуміння проблеми у модернізації стратегії підприємства стає простішим і швидшим.

Тільки так компанія, котра ефективно використовує власні ресурси та сильні сторони, зможе очолити верхівку кращих, а отже, залучити до себе нові інвестиції.

Через те, що кожна компанія має власний продукт, і цей товар має специфічні властивості, буде доцільно виробничу стратегію поділити на декілька типів, узагальнюючи визначення іноземних вчених [3–6]:

1. За складністю продукту:

- стандартизовані стратегії – використовуються для виробництва стандартів і нормативів, наприклад, товарів масового виробництва;
- нестандартні стратегії – використовуються для виробництва унікальних продуктів, які вимагають індивідуального підходу до виробництва.

2. За масштабом виробництва:

- стратегії масового виробництва – спрямовані на виробництво великих обсягів продукції за низькою ціною;
- стратегії масштабування – використовуються для збільшення обсягів виробництва з метою отримання більшої частки ринку.

3. За ціноутворенням:

- стратегії диференціації – полягають у створенні унікальних продуктів або послуг з високими цінами, які мають вищу якість або інші переваги перед продуктами конкурентів;
- стратегії зниження вартості – спрямовані на виробництво продукції з меншими витратами, щоб можна було продавати її за більш низькою ціною.

4. За орієнтацією на ринок:

- стратегії ринкової орієнтації – полягають у вивченні ринку та виробництві продуктів, які задовольняють ці потреби;
- стратегії орієнтації на продукцію – використовуються для виробництва продукції, яка вважається найбільш ефективною з точки зору підприємства, без урахування потреб ринку.

5. За залученням технологій:

- стратегії інновацій – спрямовані на використання новітніх технологій, розробку нових продуктів і послуг;
- стратегії застарілих технологій – використовуються для виробництва продукції за старими технологіями, що вже вивчені і відомі [3–6].

Такий підхід дозволить більш точно визначити недоліки в системі управління підприємством і побудови стратегії компанії.

Впровадження виробничої стратегії на підприємстві проявляється на різних рівнях і в різних сферах діяльності, а саме може допомогти компанії зосередитися на потребах клієнтів, забезпечуючи їм високу якість



продукції та своєчасну доставку. На підприємстві можуть з'явитися нові методи виробництва, технології та обладнання, що дозволить знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність праці та поліпшити якість продукції. Поліпшення фінансового стану підприємства призведе до збільшення прибутку.

**Висновки.** Отже, вивчивши та проаналізувавши праці науковців та узагальнюючи отриману інформацію, можна сказати, що розробка і впровадження виробничої стратегії є важливим етапом в житті будь-якого підприємства. Від правильної стратегії залежить успішність бізнесу та його здатність до адаптації відносно змін на ринку. Підприємство повинно ретельно вивчити своє внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб обрати оптимальну стратегію розвитку, враховуючи свої конкурентні переваги та слабкі сторони.

При розробці виробничої стратегії підприємство повинно дотримуватись кількох важливих кроків, таких як визначення місії та цілей, аналіз конкурентів, вивчення споживачів, оцінка власних ресурсів і потенціалу, визначення конкурентоспроможності та ін. При цьому необхідно враховувати нові технології, зміни в законодавстві та соціально-економічні фактори.

Впровадження виробничої стратегії на підприємстві проявляється у виконанні планів і завдань, розвитку нових продуктів і послуг, підвищенні якості й ефективності виробництва, зменшенні витрат і збільшенні прибутків. Успішне впровадження стратегії залежить від організації внутрішньої структури та комунікації на підприємстві, а також від здатності до адаптації відносно змін.

Враховуючи важливість виробничої стратегії для успішної діяльності підприємства, необхідно постійно вдосконалювати та адаптувати її до змін на ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.*

---

**Література:** 1. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>. 2. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 114–119. 3. Kim W. C. *Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. Hachette Books, 2017. 432 p. 4. Olsen D. *Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2015. 336 p. 5. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011. 336 p. 6. Zander R. S., Zander B. *Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*. Harvard Business Review Press, 2016. 240 p.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

УДК 316.455

Литовченко О. М.

Магістрант 1 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто роль технологій у розвитку персоналу. Досліджено, як сучасні технології, такі як електронне навчання, мобільні додатки для самонавчання, віртуальна реальність та інші інноваційні підходи, можуть бути використані для покращення навчального процесу та розвитку навичок персоналу. Зроблено акцент на значущості колективного навчання, співпраці й обміну знаннями, а також сприянні комунікації та співпраці. Проаналізовано думки різних авторів, що дозволяє отримати цінні погляди на використання технологій у розвитку персоналу.

**Ключові слова:** технології, розвиток персоналу, електронне навчання, мобільні додатки, віртуальна реальність, колективне навчання, співпраця, обмін знаннями, комунікація, інновації.



**Annotation.** The article explores the role of technology in personnel development. It examines how modern technologies such as e-learning, mobile learning apps, virtual reality, and other innovative approaches can be used to enhance the learning process and develop the skills of personnel. Emphasis is placed on the importance of collaborative learning, cooperation, and knowledge sharing, as well as facilitating communication and collaboration. The perspectives of various authors are analyzed, providing valuable insights into the use of technology in personnel development.

**Keywords:** technology, personnel development, e-learning, mobile apps, virtual reality, collaborative learning, cooperation, knowledge sharing, communication, innovation.



Розвиток людських ресурсів є важливою функцією управління, яка має вирішальне значення для організаційного зростання та успіху. Розробка заходів щодо розвитку персоналу компанії – це складний і багатоплановий процес, що включає виявлення, залучення, відбір, навчання, розвиток, мотивацію та утримання талановитих працівників. У цьому теоретичному розділі ми розглянемо ключові поняття, пов'язані з розвитком людських ресурсів, їх місце в системі управління вищого рівня, їх класифікацію, структуру та порівняємо різні точки зору для забезпечення всебічного розуміння теми.

Розвиток людських ресурсів – це процес удосконалення навичок, знань і здібностей працівників для підвищення їх продуктивності та продуктивності на робочому місці. Ключові поняття розвитку людських ресурсів включають навчання, розвиток, освіту, розвиток кар'єри та управління продуктивністю. Навчання – це процес, який надає працівникам певні навички та знання для ефективного виконання поточних робочих завдань. Це короткочасний процес, який спрямований на вдосконалення конкретних навичок або здібностей. Розвиток, з іншого боку, є довгостроковим процесом, який зосереджується на підвищенні загальних знань, навичок і здібностей працівників, щоб підготувати їх до майбутніх ролей і обов'язків.

Освіта – це формальний процес отримання знань і навичок за академічними програмами. Розвиток кар'єри передбачає систематичне планування та реалізацію заходів, які допомагають працівникам отримати нові навички та знання, вивчити варіанти кар'єри та підготуватися до майбутніх робочих ролей. Управління продуктивністю – це безперервний процес встановлення цілей, моніторингу прогресу, надання зворотного зв'язку та оцінки результатів для підвищення продуктивності співробітників.

У сучасному світі, де технологічний прогрес швидко змінює наш спосіб життя і праці, важливо розглянути роль технологій у розвитку персоналу. За останні десятиліття технології значно змінили спосіб навчання та набуття нових навичок. Тепер вони можуть бути потужним інструментом для просування і професійного зростання. Розглянемо різні підходи до використання сучасних технологій у розвитку персоналу та дослідимо думки відомих авторів на цю тему.



1. Електронне навчання: За останні роки електронне навчання стало популярним інструментом для розвитку персоналу. За даними досліджень, електронне навчання дозволяє знизити витрати на навчання, покращити доступність і забезпечити гнучкість участі працівників [1].

2. Мобільні додатки для самонавчання: Не секрет, що мобільні додатки стали ефективним засобом самонавчання. Ці додатки дозволяють працівникам самостійно здобувати нові знання та навички у зручний для них час та місце. Це дає їм більше гнучкості та можливостей для постійного самовдосконалення [5].

3. Використання віртуальної реальності: Віртуальна реальність (VR) стає все більш популярною у навчальних програмах для персоналу. VR може симулювати реальні робочі ситуації, дозволяючи працівникам набувати практичного досвіду та тренувати свої навички без ризику помилок. Це особливо корисно для тренування в небезпечних або складних ситуаціях, де безпека є пріоритетом [7].

4. Інтерактивні вебіари: Інтерактивні вебіари є ефективним інструментом для навчання та розвитку персоналу. Інтерактивні вебіари забезпечують можливість взаємодії між тренером та учасниками, стимулюючи активне залучення та обмін знаннями [3].

5. Системи управління навчанням (LMS): LMS є спеціалізованими платформами для організації навчання та розвитку персоналу в компанії. Вони дозволяють створювати та управляти навчальними курсами, контролювати прогрес учнів і виконання завдань. Завдяки цьому організації можуть надати індивідуальну підтримку та розвиток працівників, що сприяє їхній професійній зрілості та задоволеності від роботи.

6. Соціальні мережі: Соціальні мережі стали популярним інструментом для обміну знаннями та співпраці в організаціях. Соціальні мережі сприяють побудові спільнот зі спільними інтересами, покращують доступ до експертів та сприяють швидкому поширенню знань. Створення спільнот практики та обмін досвідом через соціальні мережі може сприяти вирішенню проблем, розвитку нових ідей та створенню мережі експертів усередині організації [2].

7. Штучний інтелект: Використання штучного інтелекту (AI) у розвитку персоналу стає все поширенішим. Доведено, що AI може допомогти виявити потреби навчання та розвитку, рекомендувати індивідуалізовані навчальні програми та відстежувати прогрес працівників. Швидкий розвиток штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних надає нові можливості для індивідуалізації навчання та розвитку працівників [6].

8. Гейміфікація: Гейміфікація використовує елементи гри для стимулювання мотивації та залучення працівників до процесу навчання. Відомо, що гейміфікація може підвищити зацікавленість, активність і результативність працівників у процесі розвитку [4].

Технології мають значний вплив на розвиток персоналу, надаючи нові можливості для навчання, само розвитку та підвищення професійної компетентності. У цьому контексті, незалежно від галузі діяльності, організації починають використовувати інноваційні технології для підтримки та розвитку свого персоналу. Для кращого розуміння важливості цих технологій пропонується наведена табл. 1, яка узагальнює основні технології, їх застосування в контексті розвитку персоналу та користь, яку вони можуть принести.

Таблиця 1

**Технології для розвитку персоналу: застосування та переваги**

Технологія	Застосування в розвитку персоналу	Користь
Електронне навчання	Онлайн-курси, вебіари, електронні підручники	Гнучкість і доступність навчання, можливість індивідуалізації навчального процесу, постійний доступ до матеріалів
Мобільні додатки	Самонавчання, тренінги, персональний розвиток	Можливість навчання у будь-який зручний час та місце, інтерактивність, можливість використання гейміфікації
Віртуальна реальність	Симуляційні тренінги, віртуальні навчальні середовища	Реалістичне моделювання ситуацій, безпечне та ефективне навчання, відтворення складних сценаріїв
Розширена реальність	Інтерактивні тренування, навчальні сценарії	Об'єднання віртуальних елементів з реальним середовищем, покращення засвоєння та розуміння матеріалу
Гейміфікація	Використання ігрових елементів у навчанні	Залучення та мотивація персоналу, покращення зосередженості та зацікавленості, підвищення продуктивності
Машинне навчання	Персоналізовані рекомендації, оцінювання навичок	Автоматизація процесів оцінювання та аналізу, індивідуальне пристосування навчання до потреб персоналу
Соціальні мережі	Колективне навчання, співпраця, обмін знаннями	Сприяння комунікації та співпраці, збільшення доступу до експертного знання, стимулювання інноваційності



Сучасні технології мають великий потенціал для розвитку персоналу. З кожним роком технології стають все більш прогресивними і інтелектуальними, що відкриває безліч нових можливостей для покращення процесів навчання та розвитку працівників.

Електронне навчання, мобільні додатки для самонавчання, віртуальна реальність, інтерактивні вебінари, соціальні мережі, штучний інтелект, гейміфікація, розширена реальність, системи онлайн-співпраці та комунікації – це лише кілька інноваційних підходів, які можуть бути використані для розвитку персоналу. Залучення таких технологій може покращити навчання, збільшити мотивацію працівників і сприяти їхньому професійному розвитку. Важливо пам'ятати, що використання технологій повинно бути цілеспрямованим і враховувати індивідуальні потреби та контекст організації, щоб досягти найкращих результатів у розвитку персоналу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кривобок К. В.

---

**Література:** 1. Blake J., Wright K. The role of e-learning in personnel development. *International Journal of Training and Development*. 2018. Vol. 22 (3). P. 233–245 p. 2. Frenkel L., Miller J. Social networks in organizational development: Building communities of practice. *International Journal of Training and Development*. 2018. Vol. 22 (2). P. 94–106. 3. Harper J., Bishop K. Interactive webinars: Engaging employees in learning and development. *Training Journal*. 2017. P. 25–28. 4. Johnson D. Gamification in Business: Motivating Employees and Engaging Customers. Wiley, 2019. 5. Marsh K., Manning R. Mobile applications for self-directed learning: A review of the literature. *Human Resource Development International*. 2017. Vol. 20 (3). P. 199–222. 6. Martin E., Lindman M. Harnessing artificial intelligence for learning and development: A review of current trends and future directions. *Journal of Applied Psychology*. 2020. Vol. 105 (9). P. 985–1002 p. 7. Smith J., Johnson R. The use of virtual reality in personnel training and development. *Journal of Workplace Learning*. 2019. Vol. 31 (5). P. 336–350.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## THE ISO 9000 STANDARDS AS EFFECTIVE QUALITY MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

UDC 658.5

Maslakova A.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article discusses the ISO 9000 standards and general information about standardization in the enterprise. The application of ISO 9001 approaches in the enterprise management system are investigated. The influence of the quality management system on the efficiency of the company through understanding the importance of quality in the modern world is described.

**Keywords:** quality, quality management, international standards, ISO 9000, certificate.





**Анотація.** У статті розглянуто стандарти ISO 9000 та загальні відомості про стандартизацію на підприємстві. Досліджено застосування підходів ISO 9001 у системі управління підприємством. Описано вплив системи менеджменту якості на ефективність праці компанії за рахунок розуміння важливості якості у сучасному світі.

**Ключові слова:** якість, менеджмент якості, міжнародні стандарти, ISO 9000, сертифікат.



Efficient quality management, which ensures a high level of satisfaction of the needs and expectations of consumers, is the most important condition for the success of an enterprise of any type of activity and any form of ownership. All over the world, product quality has become the main lever for the economic development of individual organizations and states as a whole, achieving high quality products that meet consumer requirements is the main element of economic strategy and market success.

The problem of quality is the most important factor in improving the standard of living, economic, social and environmental security and the main instrument of competition. The success of economic science in the study of quality has led to the official fixing of the definition of quality in ISO standards. The ISO 9000 series standards established a unified, globally recognized approach to contractual conditions for assessing quality systems and at the same time regulated the relationship between manufacturers and consumers of products. Therefore, more and more domestic enterprises are trying to implement quality management systems in accordance with the requirements of ISO-9000 international standards.

Researches of scientists from different countries are devoted to the issues of quality management, significant experience in the field of quality management has been accumulated. Foreign scientists E. Deming, J. Juran, F. Crosby, D.W. Etinger, A. Feigenbaum, F.U. Taylor, as well as domestic specialists O. Momot, L. Trachenko, A. Dovzhin, S. Kovalenko, V. Mozolyuk. Thus, the work of the American scientist-economist A. Deming became the theoretical basis of general quality management, and A. Feigenbaum became the author of the concept of integrated quality management, now the standard of the quality management system at the enterprise and underlying international ISO standards. However, the studies carried out require further study of the experience of using quality management systems, since the modern world is constantly evolving and there are innovations that require their consideration.

The purpose of this article is to identify the importance of international quality standards of the ISO series that help to build an effective quality system in the enterprise.

ISO 9000 is a set of international standards established by the International Organization for Standardization as the basis for quality management systems [4].

The ISO 9000 series or family of standards was originally published in 1987. As the world view of quality changed, these standards were revised in 2000 and 2008.

Today, quality management is understood as processes that need to be properly managed both technically and in terms of human resources. The current versions of ISO 9000 and ISO 9001 were published in 2015 [3].

Individuals and organizations cannot obtain ISO 9000 certification - it is intended to establish a common understanding of the definitions and basis of quality management systems. ISO 9001 is the only standard in the ISO 9000 family that organizations can certify. This is a process that takes over a year and requires significant documentation to prove compliance.

The standards contain a number of requirements that the organization implements in the most appropriate way for itself in its activities. Thus, the quality system is built individually for a specific organization in accordance with its goals and objectives, the specifics of the external environment and the internal features of the activity [5].

The presence of an international quality certificate contributes to the success of companies in finding buyers, customers and partners, especially in industrialized countries. In many countries, the lack of a certificate is used as a barrier. Without this document, enterprises are increasingly not allowed to participate in tenders. Certification can significantly improve the reputation of the enterprise and increase its market value.

The implementation of a quality management system involves the involvement of personnel in quality improvement activities, which enables the company to more fully and efficiently use the abilities, knowledge, skills of its employees, reduces the company's costs for identifying and correcting defects, as well as external and internal losses caused by defects and inconsistencies.

The application of ISO 9001 approaches in the enterprise management system helps to solve many internal and external issues [2]:



- improve its overall effectiveness and provide a strong basis for sustainable development initiatives;
- improve the quality of products and services, thereby increasing the satisfaction of customers;
- become competitive in the domestic and foreign markets;
- sell products at world prices;
- to establish cooperation with foreign partners (in particular, to receive investments);
- gain advantages over competitors when participating in tenders;
- ensure transparency and ease of management of the organization's activities;
- introduce a mechanism for continuous improvement of the management system and increase the efficiency of employees at all levels.

An effective quality management system also reduces management costs [6]:

- a) documentation of the key processes of the company's activities ensures their better manageability;
- b) control, analysis and revision of processes ensures their continuous improvement;
- c) the distribution of powers and responsibilities of personnel provides mechanisms for monitoring the performance of duties and measures to prevent negative results.

As a result, the enterprise becomes more transparent for its managers and for the external environment, increases the accuracy, quality and efficiency of management decisions.

The text of ISO 9001 does not contain requirements for other management systems (environmental management, occupational health and safety, financial management), but allows the organization to integrate its quality management system with the relevant requirements of the overall management system.

The development of the requirements of ISO 9001 is the ISO 9004 standard, which is not intended for certification purposes. The requirements of ISO 9004 are recommended as a guide for organizations wishing to exceed the requirements of ISO 9001 to improve and achieve sustainable development: the concept of ISO 9001 is aimed at achieving the set goals, and the implementation of the provisions of ISO 9004 allows you to achieve your goals with greater efficiency [1].

Therefore, the ISO 9000 series of standards are general requirements for how a management system in an enterprise should be built in order to be able to guarantee the operation of the production system in accordance with the requirements of the quality system. The main requirements of the ISO 9000 series are reduced to the exact identification of selected processes in the enterprise and documentation of areas of responsibility. The description of the quality system should be explained to each employee whose activities affect the quality of the company's products and services. Thus, the quality system, built in accordance with the requirements of international ISO standards, makes it possible to make the work of the enterprise as efficient and profitable as possible.

*Supervisor – Doctor of Sciences (Economics), Professor Lepeyko T. I.*

---

**Literature:** 1. Траченко Л. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту iso 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. С. 1–7. 2. Bravi L., Murmura F., Santos G. The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*. 2019. Vol. 23 (2). P. 64–82. 3. Domingues P., Fonseca L., Avila P. The added value of the ISO 9001:2015 international standard from an auditors' perspective: A CB-SEM based evaluation. *International Journal for Quality Research*. 2019. Vol. 13. No. 4. P. 967–986. 4. Echour S., Nbigui T. ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review. *European Scientific Journal*. 2021. Vol. 17. No. 1. P. 128–145. 5. Popescu M., Mandru L., Gogoncea E. Quality Management and ISO 9001 Requirements. Theory and Applications. Aachen : Shaker Verlag, 2017. 147 p. 6. Suyitno S. The implementation of quality management system using ISO 9001:2008 based Total Quality Management Concept. *Journal of Social Sciences*. 2018. No. 1. P. 15–27.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## INNOVATION ACTIVITY OF ADIDAS AG: A PARADIGM OF CREATIVITY AND MARKET LEADERSHIP

UDC 330.341

Mohati Rihabe

4th year 4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article examines Adidas AG's innovative practices and their impact on the sportswear industry. It highlights key initiatives and strategies that have propelled the company's growth and market dominance. By exploring specific examples and referencing relevant sources, the article sheds light on Adidas AG's commitment to innovation and its role in establishing the company as a global leader.

**Keywords:** innovation, innovation activity, innovative approach, innovation ecosystem, digital transformation.

**Анотація.** У статті розглянуто інноваційні практики Adidas AG та їх вплив на індустрію спортивного одягу. Висвітлено ключові ініціативи та стратегії, які сприяли зростанню компанії та домінуванню на ринку. Досліджено конкретні приклади та посилання на відповідні джерела, які показують прихильність Adidas AG до інновацій та їх роль у становленні компанії як світового лідера.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна активність, інноваційний підхід, інноваційна екосистема, цифрова трансформація.

Innovation plays a pivotal role in the success and growth of enterprises, and Adidas AG stands as a prime example of a company that has leveraged innovation to establish itself as a global leader in the sportswear industry. This article explores the innovation activity of Adidas AG, highlighting the key initiatives and strategies that have propelled the company's growth and market dominance. By examining specific examples and referencing relevant sources, we aim to shed light on Adidas AG's innovative practices and their impact on the industry.

Theoretical and methodological foundations of innovation activity have been extensively studied by renowned scientists, leading to valuable insights in understanding the innovation process. Scholars such as Joseph Schumpeter, Everett Rogers, Carlota Perez, Clayton M. Christensen, and Eric von Hippel have made significant contributions in this field.

Joseph Schumpeter's theory of innovation emphasized the role of entrepreneurship in driving economic progress, introducing the concept of "creative destruction" that reshapes industries through innovation. Everett Rogers' diffusion of innovations theory focused on how new ideas spread within a society, highlighting the importance of social networks and adopter categories.

Carlota Perez's work on technological revolutions and financial capital provided a comprehensive understanding of long-term patterns of innovation and their impact on societal transformation. Clayton M. Christensen's theory of disruptive innovation explained how new technologies and business models disrupt existing industries, leading to sustained business success.

Eric von Hippel's research on user innovation emphasized the role of lead users in driving innovation and challenged the traditional view that innovation primarily originates within firms. He highlighted the value of involving users in the innovation process and the co-creation of value.

These famous scientists' contributions have shaped our understanding of innovation activity, providing guidance for businesses, policymakers, and researchers. By incorporating their insights, organizations can better comprehend the dynamics of innovation, identify key success factors, and develop effective strategies for fostering and managing innovation processes.

It is important to recognize that innovation is a multidisciplinary field, drawing from various disciplines such as economics, sociology, management, and psychology. The contributions from these fields further enrich our understanding of innovation activity, enabling a more comprehensive and holistic approach to innovation management.



This study aims to investigate the innovation activities of Adidas AG by examining four key areas: the innovation culture, product innovation, and collaborations and partnerships and innovation ecosystem.

Adidas AG has fostered a culture of innovation that permeates every aspect of the company. From its inception, Adidas has been driven by a passion for creating cutting-edge products that enhance athletic performance while prioritizing sustainability and social responsibility. The company's commitment to innovation is evident in its mission statement, which emphasizes the goal of becoming the "best sports company in the world" [1]

One of the key areas of innovation for Adidas AG is product development. The company invests heavily in research and development to design and manufacture innovative sporting goods that cater to the evolving needs of athletes and consumers. Adidas has a dedicated team of designers, engineers, and technologists who collaborate to create groundbreaking products.

The company has introduced several innovative technologies and product lines. For instance, the Boost technology, launched in 2013, revolutionized the running shoe industry by providing exceptional energy return and cushioning [2]. This innovation quickly gained traction among athletes and fitness enthusiasts, establishing Adidas as a leader in performance footwear.

Adidas has also embraced sustainability as a driving force for innovation. In 2021, the company unveiled "Futurecraft Loop", a running shoe made entirely from recycled materials [3]. The design allows for the shoe to be fully recycled, addressing the issue of waste generated by discarded footwear. This initiative reflects Adidas AG's commitment to sustainability and showcases its innovative approach to creating eco-friendly products.

Adidas AG actively seeks collaborations and partnerships to drive innovation and expand its reach. By teaming up with other industry leaders, Adidas gains access to diverse expertise and perspectives, leading to the creation of groundbreaking products and experiences.

A notable collaboration is Adidas' long-standing partnership with Parley for the Oceans, an organization dedicated to reducing ocean pollution [1]. Through this partnership, Adidas AG has developed a range of shoes and apparel made from recycled ocean plastic, highlighting its commitment to sustainability and driving innovation in materials sourcing and production processes.

#### Innovation Ecosystem and Digital Transformation

Adidas AG recognizes the significance of digital transformation and the integration of technology into its innovation processes. The company has established an innovation ecosystem that includes partnerships with startups, universities, and research institutions. These collaborations enable Adidas to tap into emerging technologies, trends, and talent, facilitating continuous innovation.

Additionally, Adidas has embraced digital platforms and data analytics to gain insights into consumer preferences and behavior. The company leverages these insights to personalize products, improve the customer experience, and drive innovation in marketing and distribution channels.

**Conclusion.** Adidas AG's innovation activity has been a cornerstone of its success in the sportswear industry. By fostering a culture of creativity, investing in research and development, collaborating with diverse partners, and embracing digital transformation, Adidas continues to push the boundaries of innovation. The company's commitment to sustainability and social responsibility further reinforces its position as a pioneer in the industry. Through its continuous pursuit of innovation, Adidas AG sets a remarkable example for enterprises aiming to thrive in a rapidly evolving business landscape.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Vasylyk S.*

---

**Literature:** 1. Adidas AG – Innovation // Adidas Annual Report 2019. URL: <https://report.adidas-group.com/2019/en/group-management-report-our-company/innovation.html>. 2. What is boost? // Adidas Group website. URL: <https://www.adidas.com/us/blog/373504-what-is-boost>. 3. Adidas Futurecraft // Adidas Group website. URL: <https://www.adidas.com/us/futurecraft>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.7:65.012.44

Муравка М. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні та методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

**Ключові слова:** логістика, логістична діяльність, логістична система, підприємство.



**Annotation.** The article deals with theoretical and methodological approaches to the assessment of logistics activities of the enterprise.

**Keywords:** logistics, logistics activity, logistics system, enterprise.



**Актуальність.** Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства є актуальним у сучасному бізнес-середовищі з кількох причин:

- зростання конкуренції: глобалізація та розвиток технологій збільшили конкуренцію між підприємствами. Ефективне управління логістичною діяльністю дозволяє знизити витрати, збільшити рівень обслуговування та підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- глобальні поставки та ланцюжки постачань: у сучасному світі підприємства часто мають складні глобальні поставки та взаємодіють зі складними ланцюжками постачань. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю допомагає виявляти слабкі місця у ланцюжку постачань, оптимізувати процеси та забезпечувати стабільну роботу цілих систем;
- збільшення вимог споживачів: споживачі стають все вимогливішими щодо швидкості, якості та точності поставок. Це ставить вимоги до логістичних систем підприємств. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю допомагає виявляти можливості для покращення обслуговування споживачів і задоволення їхніх потреб;
- зростання вартості логістичних послуг: за останні роки вартість логістичних послуг значно зросла. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю дозволяє підприємствам зменшити витрати на логістику, оптимізувати процеси і забезпечити ефективнішу роботу всієї логістичної системи;
- стратегічне значення логістики: логістика стає все важливішою складовою стратегії підприємств. Оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю допомагає виявити потенційні ризики, підвищити ефективність стратегічних рішень та забезпечити виконання стратегічних цілей підприємства.

Отже, оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства є дуже важливим для досягнення успіху в сучасних умовах бізнесу. Це дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування та забезпечити конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальний аналіз понять, пов'язаних з терміном «логістика», дозволяє сформулювати таке визначення: логістика – це теорія планування різних потоків виробничих систем, що являє собою новий напрямок в організації руху вантажів та інтеграції перевізного та виробничого процесу. Вона складається з різних видів діяльності, спрямованих на отримання необхідної кількості вантажів у потрібному місці та часі з мінімальними витратами, а також на ефективний рух готової продукції від місця виробництва до місця споживання.

Систематизацію наукових поглядів щодо визначення поняття «логістичний сервіс» наведено у табл. 1.



Постановка завдання. У сучасному світі для успішної діяльності на ринку необхідно впроваджувати нові підходи, технології та рішення. Логістика з фундаментальної науки перетворюється на практичну основу діяльності підприємств, оскільки застосування логістичних інструментів дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність і поліпшити обслуговування клієнтів, що забезпечує конкурентну перевагу. Таким чином, необхідно мати систему показників, яка відображатиме ефективність і продуктивність логістики.

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «логістичний сервіс»**

Автор	Визначення поняття «логістичний сервіс»
А. Гаджинський	«... логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з процесом розподілу і являє собою комплекс послуг, що надаються в процесі поставки товарів»
Р. Ларина	«... певна сукупність послуг, які надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам, що є завершальним етапом просування матеріального потоку логістичними ланцюгами»
О. Морозов]	«... потоки послуг, що генеруються логістичною системою в цілому або її підсистемою (ланкою, елементом) з метою задоволення зовнішніх або внутрішніх споживачів організації бізнесу»
А. Бутрін	«... сукупність послуг, що надаються в процесі безпосередньої поставки товарів споживачам на завершуючому етапі ланцюга»
Б. Анікін	«... сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом»
В. Сергеев [	«... сукупність логістичних операцій, що здійснюються при виконанні замовлень для внутрішніх бізнеспроцесів компанії і для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів, або формування у споживачів певного способу організації як компанії, з якою приємно мати справу»

Виклад основного матеріалу дослідження. У практиці вітчизняних підприємств одним з основних методичних принципів концепції логістики є використання системного підходу. Суть системного підходу полягає в розгляді об'єктів логістичної системи як єдиного цілого. Цей підхід дозволяє розглядати об'єкт дослідження як складову систему взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх зв'язків, що забезпечує ефективний розвиток конкурентного середовища.

Оцінювання ефективності логістики підприємства враховує як показники, що відображають саму логістичну систему, так і показники, що характеризують функціонування системи (рис. 1). Деякі з них відображають складові ефективності логістичної діяльності, а інші характеризують розвиток логістичної системи в цілому.

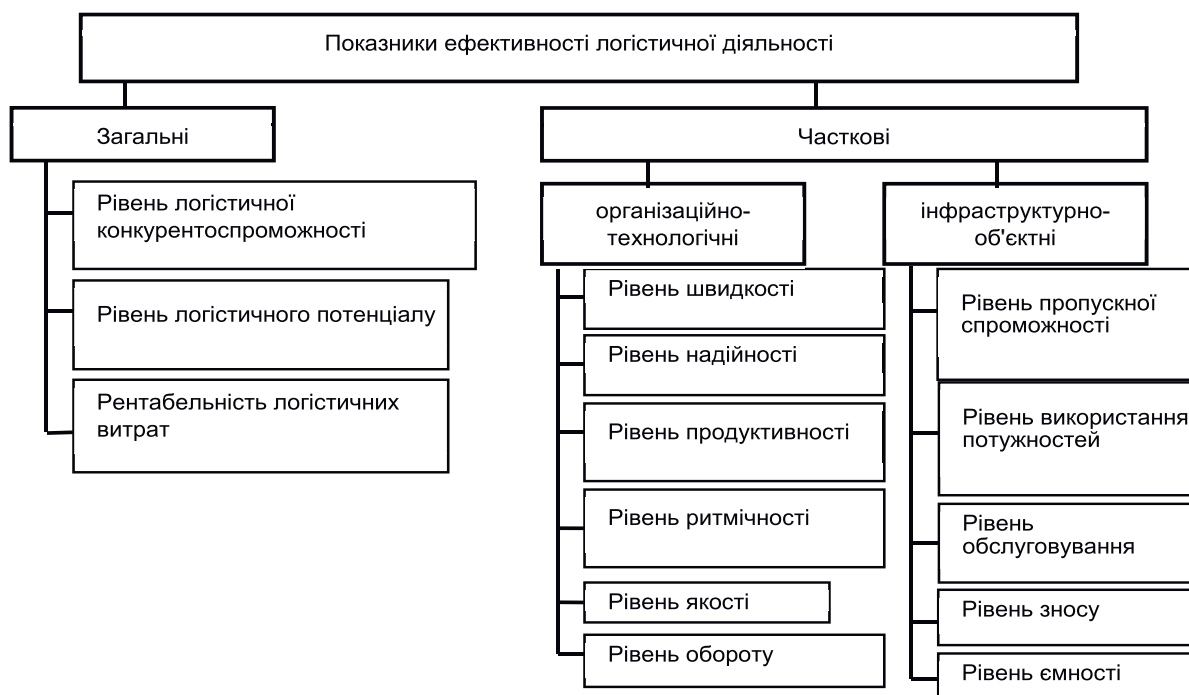


Рис. 1. Показники оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства



Показники логістичної діяльності можна класифікувати на специфічні, які відображають співвідношення між значеннями параметрів та загальною кількістю об'єктів; показники, що пов'язані з логістичною діяльністю та відображають співвідношення між різними значеннями; та індекси, які відображають співвідношення між однорідними значеннями, де базовою величиною є значення в знаменнику.

При використанні різних типів та кількості показників для оцінки ефективності логістичної діяльності не обов'язково використовувати усі їх одночасно. Проте при використанні показників може виникати проблема невідповідності між різними показниками, що можуть вплинути на отримання різних результатів.

При виборі показників для оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства необхідно враховувати конкретні умови його логістичної системи. Зокрема, підсистема постачання матиме специфічні показники для виробничих і торговельних компаній. Якісні показники логістичної діяльності підприємств визначаються за допомогою експертної процедури. Загальна кількість таких показників повинна бути обмежена на рівні не більше 30 %. Це може знизити рівень суб'єктивності під час подальшої оцінки.

Для оптимального вибору оціночних показників рекомендується їх систематизувати залежно від специфіки діяльності підприємств. У табл. 2 наведено класифікацію ключових показників для кожної з логістичних підсистем, що відповідає потребам виробничих, торговельних та транспортних підприємств.

У таблиці наведено приблизний перелік оціночних показників, який рекомендується деталізувати відповідно до конкретних умов діяльності підприємства, специфічних проблем функціонування логістичної системи, а також з урахуванням факторів зовнішнього середовища та їх впливу на логістичну діяльність. Розрахунок оціночних (розрахункових) показників ефективності логістичної діяльності підприємства виконується з використанням відповідного аналітичного інструментарію. У практичній діяльності підприємств застосування методів оцінки ефективності логістичної діяльності залежить від таких факторів як тип підприємства, галузь діяльності, рівень диверсифікації, характеристики продукції, тип ринку та рівень конкуренції, а також наявність необхідної інформації.

Оцінка ефективності логістичної діяльності має на меті вирішення чотирьох ключових завдань:

- моніторинг логістичних операцій;
- контроль за процесом транспортно-логістичного обслуговування;
- оперативне управління на основі виявлених тенденцій;
- розробка подальших тактичних і стратегічних дій для вдосконалення логістичного процесу.

Розробка системи оцінки ефективності логістичної діяльності, враховує наступні принципи, які представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**Принципи системи оцінки ефективності логістичної діяльності**

Принцип	Сутність
Достовірність	вхідні дані повинні бути загальнодоступними, розрахунок і значення застосованих показників повинно бути зрозумілим і загальноприйнятим
Всебічність	повною мірою мають бути враховані різні аспекти логістичної діяльності
Прикладний характер	система оцінки повинна бути пристосованою до використання в практиці підприємств. Отримані результати повинні бути основою для формування пропозицій, вказувати на шлях поліпшення існуючого становища
Наочність	для повноцінного сприйняття результатів повинні максимально широко використовуватися графічні засоби
Однозначність	отримані результати не повинні допускати подвійних трактувань
Універсальність	система оцінки має бути пристосованою до умов діяльності різних підприємств, але при цьому повною мірою враховувати її специфічні якості

Згідно з літературними джерелами можна використовувати такі методи оцінки ефективності логістичної діяльності за критеріями логістичних витрат:

- за допомогою розрахунку специфічних витрат на одиницю виробленої або реалізованої продукції можна визначити частку логістичних витрат у вартості виробленої або відвантаженої продукції, але не можна відслідковувати їх динаміку в часі;



- за допомогою порівняння динамічних абсолютних і питомих витрат можна не лише оцінити питому вагу логістичних витрат у виробництві, а й відстежити динаміку їх зміни;
- за допомогою порівняння з аналогічними показниками інших підприємств галузі можна використовувати абсолютні та питомі витрати. Однак цей метод може бути ускладненим через обмеженість доступу до конфіденційної інформації про логістичні витрати конкурентів;
- за допомогою розрахунку частки логістичних витрат у загальних витратах компанії необхідно враховувати обставини, що можуть спричинити збільшення цієї частки в зв'язку з зовнішніми факторами;
- за допомогою порівняння фактичних витрат на логістику із запланованими.

Різні методи можуть бути використані для оцінки тривалості логістичного циклу, який є кількісним показником. Серед таких методів можна назвати:

- порівняння фактичної тривалості з запланованою;
- порівняння тривалості логістичного циклу конкретної компанії з аналогічним показником для інших підприємств у галузі;
- порівняння тривалості логістичного циклу з середнім показником за цим значенням по галузі.

Продуктивність логістичної діяльності залежить від обсягу логістичних послуг, що надаються клієнтам. Це вказує на те, що оцінка продуктивності краще проводиться за допомогою таких параметрів, як:

- кількість виконаних замовлень за певний період часу,
- співвідношення логістичних витрат і продажів,
- співвідношення логістичних витрат до обсягу інвестицій у логістичні засоби.

Висновки. Узагальнюючи, питання оцінки ефективності логістичної діяльності кожної компанії має розв'язуватися індивідуально, з урахуванням її специфіки. Використання пропонованої системи показників дозволить забезпечувати моніторинг і координацію логістичної діяльності підприємства, що сприятиме отриманню додаткової конкурентної переваги на ринку.

У процесі оцінки ефективності логістичної діяльності кількість використовуваних показників має бути обмеженою та оптимізованою. Це означає, що система показників має містити невеликий перелік, який буде достатнім для ефективно та точно оцінки цього виду діяльності. У майбутньому можна звернути увагу на формування нормативних показників оцінки ефективності логістичної діяльності для підприємств з певною галузевою належністю.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Чмутова І. М.

---

**Література:** 1. . Васюк І. В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: [https://vmurol.uu.edu.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf\\_2012/zarubizhnyi\\_dosvid\\_vprovadzhennya.pdf](https://vmurol.uu.edu.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/zarubizhnyi_dosvid_vprovadzhennya.pdf). 2. Виноградов А. С. Проблеми логістики. Маркетолог. 2013. № 3. С. 5–15. 3. Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. С. 11–16. 4. Гаврильченко О. В. Моделювання прийняття управлінських рішень щодо оцінки та аналізу якості продукції підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. Вип. 3. С. 48–51. 5. Гаврись О. М., Ковшик В. І. Фасетна класифікація логістичних витрат промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. № 16 (2). С. 90–97. 6. Гайдабрус Н. В. Основні аспекти аудиту логістичного сервісу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 234– 242.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## FUNDAMENTALS OF STRATEGIC DECISION-MAKING

UDC 330.341.1

Nikulin M. O.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** This article explores the essential elements of strategic decision-making within enterprises. It conducts an analysis of prevailing approaches to interpreting strategic decisions within the organizational context. Furthermore, it explores the fundamental principles underlying strategic decision-making in enterprises.

**Keywords:** strategy, decision-making, strategic decision-making.



**Анотація.** У цій статті досліджено основні елементи прийняття стратегічних рішень на підприємствах. Проведено аналіз переважаючих підходів до інтерпретації стратегічних рішень в організаційному контексті. Крім того, досліджено фундаментальні принципи, що лежать в основі прийняття стратегічних рішень на підприємствах.

**Ключові слова:** стратегія, прийняття рішень, прийняття стратегічних рішень.



Strategic decision-making is the vital process of determining and implementing actions that align with the company's long-term vision and competitive advantages. This involves scrutinizing factors both inside and outside the organization, evaluating potential risks and opportunities and ultimately making informed choices that aid in directing the company's path onward.

The problem of strategic decision-making arises from the inherent complexity and uncertainty involved in making choices that have a significant impact on an organization's long-term direction. It involves navigating through dynamic business environments, multiple stakeholders, and evolving market conditions, often with limited information and resources. Effective decision-making can be hindered by biases, cognitive limitations and organizational barriers. As a result, missed opportunities and suboptimal outcomes may result. To guarantee that strategic decisions are well-informed, forward-thinking and consistent with organizational objectives, these obstacles must be overcome.

The purpose of this article is to provide a comprehensive understanding of the fundamentals of strategic decision-making in enterprises, including common approaches, key elements and the importance of this process for organizational success.

Many researchers such as C. Reading, D. McDonald, J. Bryson, C. W. Churchman and others devoted their works to the theoretical and methodological foundations of strategical decisions.

Although the concept of strategic decision-making has been in the literature for over a quarter of a century, the term is often used interchangeably with other aspects related to the development of organizational direction, such as "strategy", "strategic management" and "strategic planning".

While the concept of strategic decision-making has been extensively discussed in the literature for several decades, it is often conflated with other related terms such as "strategy," "strategic management," and "strategic planning." This interchangeable usage has led to ambiguity and confusion in understanding the distinct nature and specific focus of strategic decision-making within the broader context of organizational direction and management.

In his book "The Rise and Fall of Strategic Planning" Henry Mintzberg [3] explains that the term "strategy" has various interpretations. He proposes that strategy is a result of conflicting perspectives and adaptations to changing conditions. A deliberate plan is created to satisfy a particular objective and eventually establishes a pattern of decisions and actions over time. This pattern defines what Mintzberg refers to as "realized" or emergent strategy. Mintzberg's approach is supported by the writings of other business strategists such as Kenneth Andrews.

In "The Concept of Corporate Strategy" Kenneth Andrews [1] offers a comprehensive definition of strategy. He defines it as a set of decisions made by a company that establishes goals, policies and plans to achieve those goals,



and outlines the type of economic and human organization the company wishes to be. Additionally, strategy defines the business the company will pursue and identifies the contribution it intends to make to its stakeholders. Andrews' definition anticipates Mintzberg's focus on pattern, plan, and perspective while making a distinction between "corporate strategy" and "business strategy". This differentiation highlights the importance of position as a strategic tool.

John M. Bryson [2] considered the process of strategic decision-making "A deliberative, disciplined approach to producing fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization is, what it does, and why." He further explained that: «It requires deliberation informed by broadscale yet effective information gathering, analysis and synthesis; clarification of the mission and goals to be pursued and issues to be addressed along the way; development and exploration of, and choice among, strategic alternatives; and an emphasis on the future implications of present decisions. Strategic decision-making can help facilitate communication, participation, and judgment; accommodate divergent interests and values, foster wise decision making informed by reasonable analysis; promote successful implementation and accountability; and enhance ongoing learning».

In the world of decision-making, there are various models to choose from. However, the rational decision-making model is considered the traditional, popular and effective approach [4]. It boasts of being used worldwide for several years and still holds relevance for many situations. This model prioritizes logical and systematic analysis in evaluating various options to maximize benefits. It aligns with efficiency and effectiveness principles, providing a structured approach to decision-makers. Although other models have been introduced to address the limitations and complexities of decision-making, the rational model remains valuable and widely recognized in both academic and practical settings.

The rational decision-making model is a step-by-step approach that assists managers in making informed and well-thought-out decisions, as it provides a clear structure for decision-making. The process typically begins by identifying the problem or decision that needs to be made. Afterwards, decision-makers gather relevant information to have a comprehensive understanding of the situation. Based on criteria such as feasibility, risks, and benefits, various alternatives are generated and evaluated. The best alternative is then selected, and an implementation plan is developed. The decision is then put into action and evaluated to determine its effectiveness and any required adjustments. The rational decision-making model ensures a thorough and deliberate approach to decision-making by following the sequential steps.

Effective decision-making is fundamental to the success of any organization, because it facilitates communication and participation and ensures successful implementation of strategies. By comprehending the basics of strategic decision-making and employing effective decision-making models, managers can navigate the complexities and uncertainties of decision-making, leading to informed and impactful choices that drive organizational success.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Kotlyk A. V.*

---

**Literature:** 1. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. London : Irwin, 1980. 180 p. 2. Bryson J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. NY : John Wiley & Sons, 2018. 544 p. 3. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. London : Pearson Education, 2000. 458 p. 4. Uzonwanne F. C. Rational model of decision making // Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. URL: [https://www.researchgate.net/publication/311761486\\_Rational\\_Model\\_of\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/311761486_Rational_Model_of_Decision_Making).

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## THEORETICAL ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

UDC 658.56

Ofori J.

Master's degree 2 years  
of study Faculty Training of Foreign Citizens KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The essence and meaning of the concept of “quality management” was considered and analyzed in the article. The main functions and principles that help to evaluate quality management at the enterprise are defined. Product quality management and application of effective and modern methods, approaches related to determining product quality and its competence are considered.

**Keywords:** quality, quality management, quality management functions principles of quality management.



**Анотація.** У статті розглянуто та проаналізовано сутність і значення поняття «управління якістю». Визначено основні функції та принципи, які допомагають оцінити управління якістю на підприємстві. Розглянуто управління якістю продукції та застосування ефективних і сучасних методів, підходів, що стосуються визначення якості продукції та її компетенції.

**Ключові слова:** якість, управління якістю, функції управління якістю, принципи управління якістю.



**Formulation of the problem.** The continued existence and socio-economic development of every nation hinges on the potent and diverse enterprises which functions to generate reasonable revenue, provide employment for its people and pay taxes to finance the government’s developmental policies. Enterprises are regarded in most economies as a driving strength for promoting and enhancing economic growth.

The most important problem of any enterprise operating in market conditions is the problem of its survival and ensuring continuous development. An effective solution to this problem consists in the creation and implementation of competitive advantages, which can be achieved to a large extent on the basis of an optimally developed and effective quality management system.

Such foreign scientists as: E. Deming, J. Juran, J. Harrington, A. Feigenbaum, F. Johanson, D. Kroslid, S. Park, K. Ishikawa were engaged in researching the problems of product quality management systems and their implementation at enterprises and other.

The purpose of the article is to substantiate the essence of the concept of “quality management” and to define the functions and principles of quality management.

**Basic material.** Consideration and understanding of the essence of the concept of “product quality” in modern conditions is very important for comparing its various types, developing production and accurately assessing its results, designing new types of products, forecasting their sales, identifying individual and production needs of consumers in the process of consuming goods and services.

There are many points of view regarding the interpretation of the concepts of “quality” and “quality management”, which is explained by the multifaceted and interdisciplinary nature of this category.

Quality is usually considered as a set of characteristics of an object that testify to its ability to satisfy defined and assumed needs. But the ever-increasing saturation of modern markets, the ever-increasing competition led to the need to revise the traditional notion of quality as a rigidly defined list of “consumer characteristics” and to significantly expand the interpretation of this concept. To date, there is no single definition of quality management in the world economic literature. The list and analysis of definitions of the definition of “quality management” is presented in the table 1.

From these various perceptive it can be established that quality management of an enterprise comprises of developing, maintaining, and improving the quality of products and services in order to meet customer expectations



and organizational objectives. It entails many activities from goal setting, measuring performance, and taking corrective geared towards the organization meeting customer requirements. Quality management includes prioritize customer needs and expectations, and establishes quality standards, developing processes to ensure that products and services meet or exceed those standards.

Table 1

**Morphological analysis of the definition of the concept of "quality management"**

Author	Definition	Keywords
Engel J. F. [2]	Quality management - a continuous and closed cycle, which includes several main stages: analysis of the market environment, analysis of the theoretical, methodological and practical basis for quality management, and the creation and implementation of quality management for the long term	Continuous and closed cycle
Hajiyeva Zuhra Bakhtiyor qizi [4]	Quality management - is an excellent oriented method to the running of any business, centered on the involvement of all its associates and directed at realizing long-term success by satisfying customer needs and benefits for all members of the organization and society	Oriented method
Douglas C. Montgomery [6]	Quality management involves the identification of consumers' needs and designing and developing products and services that exceeds their expectation	Expectation
Gulbakhor Khodjamuratova [5]	Quality management assumes efficient running of all aspect of a firm from idea conception to product manufacturing and service delivery	Efficient
Badalov O'tkirbek Nomoz O'g'li [1]	Quality management embraces developing effective policy, documented procedure, internal standards, and introduction of analytical and statistical control methods for enhancing the growth and development of an enterprise	Statistical quality control.
Shams Rahman [7]	Quality management a strategic and corresponding consolidation of human resources, financial capital and fiscal expectations of which, with the aspiration of synergistic action and with maximum interaction with stakeholders, allows the enterprise to achieve, maintain and increase its competitive position on the market, as well as always been in a state of rapid response to the dynamic process of the business environment	Strategic action Competitive position
Angappa Gunasekaran [3]	Quality management is an organizational approach to meeting customer requirements through the delivery of products and services which consistently meet or exceed expectations. It involves the creation, maintenance, and improvement of an organization's processes, procedures, and systems to ensure the quality of the products and services it provides to customers	Consistently

In accordance with the above, the concept of “management of the quality of the enterprise’s activity” can be defined as follows: a management system aimed at planning, implementing, improving and controlling the quality of the enterprise’s activities in accordance with the established policy and goals of the enterprise, with the participation of all its divisions.

Quality management of an enterprise is an important part of its management system. It aims to ensure that products and services meet the needs of customers and other stakeholders. Quality management involves setting quality objectives, establishing quality standards, creating processes, implementing quality assurance and quality control, and continuously improving the quality of products and services [6].

In modern literature, there are many approaches to defining the main functions of enterprise management. One of the most common is the following classification: planning – organization – motivation – control.

Also, it is expedient to highlight another function of usefulness, which involves the analysis of customer feedback on the quality of after-sales service products, and the determination of the degree of satisfaction that the consumer receives from the consumption of products.

It is worth noting that solving the problem of ensuring a high level of quality requires a complex, systematic approach. We will highlight the main principles, functions and stages of product quality management. All the functions and principles of quality management are interconnected, as shown in fig. 1.

The analysis showed that unfortunately, most enterprises currently do not have the ability to implement quality management systems and are limited to quality control of the products they produce. This is primarily explained by the lack of financial resources. After all, these enterprises do not have the funds even to update the material and technical base, not to mention the financing of innovations in the field of management.

Therefore, product and service quality management is not an isolated type of activity of the quality service or technical control department.

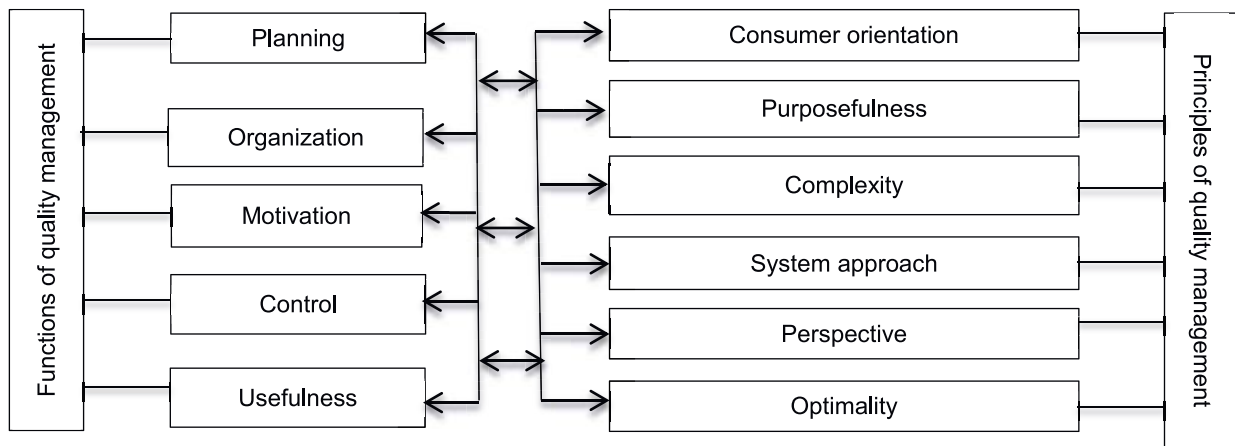


Fig. 1. **Functions and principles of quality management**

For high-performance work, this process should cover the activities of all divisions, including those involved in design, design and technological preparation, production, packaging, transportation, and storage. The quality management process should cover the entire path from material suppliers to customers (consumers) of products. It is very important to understand the requirements of these customers, to have feedback on information about their perception of the company's products and to make the necessary adjustments to the quality management process.

Conclusion. Thus, modern quality management at the enterprise, regardless of the form of ownership and the scale of production activity, should optimally combine actions, methods and means that ensure, on the one hand, the production of products that satisfy the current demands and needs of the market, and on the other hand - development of new products capable of meeting future market demands and needs.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Pererva I. M.*

---

**Literature:** **1.** Badalov O. The role of quality management system in increasing product quality in enterprises. *International scientific research journal*. 2021. Vol. 12. No. 12. P. 228–233. **2.** Engel J. F. Blackwell R. D., Kollat D. T. *Consumer Behavior*. Hinsdale, Ill. : Dryden Press, 1978. 564 p. **3.** Gunasekaran A., McGaughey R. E. TQM is supply chain management. *The TQM magazine*. 2003. Vol. 15 (6). P. 361–363. **4.** Hajiyeva Z. B. Introduction of modern methods of quality management in the enterprise. *JournalNX – A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*. 2021. No. 7 (06). P. 322–325. **5.** Khodjamuratova G. Y. The role of cluster and investment is the future of business. *World Economics and Finance Bulletin*. 2022. No. 17. P. 34–37. **6.** Montgomery D. C. *Introduction to Statistical Quality Control*. New York : John Wiley & Sons, 2009. 768 p. **7.** Rahman S. Quality management in logistics services: A comparison of practices between manufacturing companies and logistics firms in Australia. *Total quality management and business excellence*. 2021. Vol. 19 (5). P. 535–550.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ROLE OF THE MARKETING PLANNING IN THE SALES OF AN ENTERPRISE

UDC 339.138

*Oprishko A.*

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article is devoted to the theoretical aspects of a marketing plan and the role of the marketing planning in sales of an enterprise. The concepts of "planning" and "marketing plan" are identified. The process and ways to improve the marketing plan at an enterprise for improving its sales activity are considered.

**Keywords:** marketing activity, enterprise, marketing planning, planning, sales.



**Анотація.** Статтю присвячено теоретичним аспектам змісту маркетингового плану та ролі маркетингового планування в збутовій діяльності підприємства. Визначено поняття «планування», «маркетинговий план». Розглянуто процес і шляхи покращення маркетингового плану на підприємстві задля удосконалення збутової діяльності.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, підприємство, маркетингове планування, планування, збут.



Marketing planning plays a crucial role in the sales of an enterprise. It helps a company identify its targets, develop a strategy, and allocate resources effectively to achieve its objectives. Marketing planning refers to the process of identifying market opportunities, segmenting the market, developing a marketing mix, and formulating a marketing strategy.

The theoretical aspects of marketing planning are well-studied by Armstrong G., Kotler P. and Westwood J. But the role of marketing planning for enterprise sales require additional study.

Goal of the article is to justify the role of marketing planning in enterprise sales activity.

In the modern fast changing economic situation, it is impossible to achieve positive results, without planning the actions and without predicting consequences. Planning is a definition of the purpose development of the operated object, methods, ways and means of achievement, development of the program, plan action of various extent specifications for the near-term and future outlook [6].

The planning process allows seeing all complex of future operations of business activity and to prevent that can happen. It is particularly important in the planning of commercial activities that require long-term foreknowledge and preliminary [6].

One of the key benefits of marketing planning is that it helps a company understands its customers' needs and preferences. By conducting market research and analyzing the data, a company can identify the most attractive market segments and tailor its marketing offerings accordingly. This helps the company to design effective marketing campaigns that will resonate with its target customers, which in turn will drive sales [1].

Another critical aspect of marketing planning is the development of a marketing mix that aligns with the company's overall strategy. The marketing mix includes the product, price, promotion, and place, which are the key elements to communicate with the target audience. While pricing tactics should be carefully selected to match the product, promotion strategies should be devised to engage the target audience, and all of these must complement the overall brand positioning. By ensuring that the marketing mix is consistent with the company's objectives, a business can develop effective tactics that will drive sales, build brand relevance, and customer loyalty [2].

In the most general view of marketing planning is a relationship between of two parties: comprehensive studying of the market and potential consumers and comprehensive advance of goods (services) to this potential consumer [2].

The result of marketing planning process is a marketing plan. According to [3] the marketing plan encourages employees at every level of a company to meet deadlines and creates an audit trail to determine who is achieving marketing plan objectives and goals. A marketing plan helps a company to improve its odds against more experienced competitors and newly emerging ones by putting company one step ahead of them. The marketing plan enables



to recognize and implement trends and consumer preferences that other companies might have overlooked, and to develop and expand company's group of loyal customers. Excellently prepared marketing plan also could help company to live through bad conditions.

Marketing plan is one of functional components of business plan. Its primary objective is to improve business results of company through realization effective marketing activities. Its preparation is therefore critically important for companies [4].

P. Kotler [2] defines two types of marketing plan:

1. Strategic marketing plan determines wider marketing objectives and strategies for achieving. It results from analysis of current market state and opportunities from external environment of a company.

2. Tactical marketing plans set specific marketing tactics and include selected marketing communications tools, pricing, distribution, service portfolio, etc. In terms of time factor, marketing plans can be divided as short-term and long-term. Long-term marketing plans are set for a period 3–5 years and are focused on development of new products, investments into marketing activities, product design and packaging.

Short-term marketing plans are prepared for period 1–2 years. They include market research, sales predictions for coming period, marketing communication tools appropriate for particular phase of product life cycle, pricing, distribution and other marketing activities. Already in the eighties and the nineties of last century, marketing experts have described the necessity of marketing plan. But until nowadays, there have not been determined universal and general contents.

P. Kotler [4] gives more attention to the planning process and distinguished steps of such process.

Different authors distinguish from 5 to 12 components of marketing plan. Individual parts of marketing plan can briefly characterize as following [3; 5].

Overall summary and brief content: This section presents the whole company and business, its main targets and strategies for defined period of marketing plan. Through it can company management quickly understand the main ideas of plan. At the beginning of planning process, it is appropriate to outline the main idea and subsequently elaborate it. At the end of planning, it is necessary to return to summary and appropriately edit all formulations set at the beginning.

Current marketing situation: This part of marketing plan presents basic data about sales, costs, profits, market, competition and micro-environment of company.

SWOT analysis and context analysis: the SWOT analysis as part of a marketing plan is crucial in identifying key internal and external influences in a company's current position so that company takes advantage of the strengths and opportunities, mitigate the threats, and address its internal weaknesses [5].

Marketing objectives: Based on the results of previous analysis, there are determined marketing targets of company. Within a marketing plan, these objectives should be written in such a manner that they communicate precisely what needs to be achieved and who is responsible for each activity [5].

Marketing strategies: Marketing targets determine what company want to achieve and strategy define how it is possible to reach desired state. Particular parts of marketing mix (product, price, distribution and communication strategies) are set in marketing strategy [3].

Action programmers. Action programs indicate what is to be done, when it is to be done, by whom it will be done, and the cost involved. The action program should list when activities will be started, reviewed, and completed [5].

Budgeting. Anticipated marketing costs are set in budget. Marketing costs consist of costs for fulfilment marketing action programmers, costs for sales and administration connected with sale and marketing. Approved budget is base for elaboration one part of financial plan.

Monitoring: Methods and intervals of monitoring of marketing targets fulfilment are set in this part of marketing plan. Evaluation should be realized quarterly all least, but the most effective as monthly evaluation. Plan with recommendations how to react on unpredictable situations is part of monitoring section. During marketing plan compilation, it is necessary to meet basic requirements which include clarity, conciseness, complexity and feasibility of planned activities and optimum range of marketing plan. Extensive research, focused on marketing plan development confirmed these useful rules [3].

Proposed marketing plan should be presented in the company and must be approved by all employees who will implement it; because good marketing plan is good and effective if its implementation is good and effective.



Ideal situation is when employees who will implement the plan are also involved in its preparing, because through this, they can better identify the plan; marketing is affair of the whole company and so it is very important to familiarize all employees with plan and even better – involve them into its preparation and get feedback from all parts of company [4].

Plan is not static document, because environment conditions where it is implemented, change frequently. For this reason, it is necessary to review and update marketing plan regularly in order to respond current conditions and changes in micro-environment a macro-environment of company. Another way is to compile several variants of marketing plan or design flexible marketing plan.

Development of good marketing plan is time-consuming and difficult. Company has to avoid ineffective marketing campaigns and tactics; illogical layout of particular parts of plan; uncertainties in specific targets, strategies and tactics; absence of alternative scenarios (reactions to changes); incorrect determination of costs and inefficient set of budgets.

In conclusion, marketing planning has become more critical for companies' sales because it provides guidelines to meet customer needs, the company goals, and align the budget and resources. A successful marketing plan can increase a company's sales revenue, boost brand loyalty, and ultimately enhance shareholders' value.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O.*

---

**Literature:** **1.** Armstrong G., Kotler, P. Marketing: an introduction. L. : Pearson, 2015. 627 p. **2.** Ferrell O. C., Hartline M. D. Marketing strategy. Toronto : Nelson Education, 2014. 587 p. **3.** Gray R. How to Structure a Marketing Plan: The Red-Fern Guide. URL: <https://www.red-fern.co.uk/blog/insights/how-to-structure-a-marketing-plan.html>. **4.** Kotler P., Keller K. L. Marketing management. L. : Pearson, 2016. 812 p. **5.** Gomez M., Green M., Hoffman L. Principles of Marketing. URL: <https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/2-3-purpose-and-structure-of-the-marketing-plan>. **6.** Westwood J. The Marketing Plan: A Step-by-step Guide. Kogan Page Publishers, 2002. 218 p.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 005.95:658

*Перлик Д.*

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено сутність системи управління персоналом на підприємстві, досліджено сучасні проблеми системи розвитку персоналу підприємства, висвітлено специфіку, негативні та позитивні тенденції цього процесу. Визначено основні шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

**Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, система розвитку персоналу, алгоритм, методи розвитку персоналу, стратегії розвитку.





**Annotation.** This article defines the essence of personnel management systems at the enterprise, investigates the modern problems of the enterprise's personnel development system, highlights the specifics, negative and positive trends of this process. The main ways of improving the personnel management system at the enterprise have been determined.

**Keywords:** personnel, personnel development, personnel development system, algorithm, personnel development methods, development strategies.



**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження управління персоналу пов'язана з тим, що в умовах трансформаційної економіки особливого значення набувають питання підготовки фахівців у галузі управління персоналом підприємств організацій для народного господарства України. При цьому велика роль не тільки використовуваного зарубіжного, а наявного накопиченого досвіду вітчизняними структурними підрозділами за роки переходу нашої держави до ринкових відносин. Можливості формування та успішної реалізації стратегії управління персоналом підприємства визначаються сукупністю наявних і потенційних професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які визначають спроможність персоналу до трудової активності та становлять кадровий потенціал підприємства. Таким чином, головним результатом реалізації стратегії управління персоналом підприємства має бути формування та ефективне використання його кадрового потенціалу. Необхідність здійснення стратегічного управління персоналом підприємства на основі формування та використання кадрового потенціалу зумовила вибір теми роботи та її актуальність [4].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема вдосконалення механізму управління персоналом не є для нас новою. Її актуальність не зменшується, а навпаки – стрімко набирає обороти. Цим питанням займалось дуже багато дослідників, серед них Криворучко О. М., Ринейська Л. С., Єкімова О. О., Кулик Ю. Є., Морщенок Т. С. Вони вивчали цю проблему з різних сторін і дійшли певних висновків, які знадобляться нам в нашій практиці. Актуальність цієї теми визначається тією роллю, яку відіграє персонал у загальному розвитку економіки країни, особливо з ринковою формою господарювання та конкуренцією [5].

**Метою** статті є вивчення цілей і завдань кадрової політики, основ управління персоналом, засобів управління персоналом, дослідження методів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

**Виклад основного матеріалу.** Персонал – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка персоналу порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності. Питаннями управління персоналом займалася велика кількість іноземних і вітчизняних учених, таких як: Ф. Тейлор, Р. Марр, В. Вебер, Н. Маусов, І. Герчикова та ін. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління. На сьогодні поняття «управління персоналом» розуміється неоднозначно.

Враховуючи важливість визначень управління персоналом для з'ясування його узагальнюючих, сутнісних характеристик, необхідно уточнити, які цілі, методи та функції переслідує управлінська діяльність.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [4].

Високоякісне управління у широкому розумінні та високоякісне управління персоналом зокрема є вирішальним чинником стабільного та тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку. Розглянемо підходи вітчизняних учених до визначення поняття «система управління персоналом». Отже, систему управління персоналом можна уявити як упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.



Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «система управління персоналом»**

Автор	Визначення
Крушельницька О. В.	Сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціонально, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [4]
Галушко В. П.	Підсистема системи управління підприємством, інтегрованої в неї та спрямованої на вирішення загальних цілей організації [1]
Храмов В. О.	Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище [7]

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем. Функціональні підсистеми управління персоналом приведені в табл. 2.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно [4].

Існування найважливіших елементів процесу управління людськими ресурсами на підприємствах засвідчує їх ключову роль у функціонуванні цих суб'єктів та їх конкурентоспроможність. У будь-якій діяльності у сфері кадрової політики й управління трудовими ресурсами має простежуватися чітка позиція з формування на підприємстві людського капіталу, тому що в сучасних умовах господарювання він стає стратегічною компетенцією суб'єкта господарювання.

Таблиця 2

**Функціональні підсистеми управління персоналом**

Підсистеми	Характеристика підсистем
Умови праці	Виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі мають забезпечити зручність і комфорт; охорона праці і техніка безпеки – праця, яка виконується людиною, повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика; взаємодія керівників із профспілками
Оформлення та облік кадрів	Оформлення та облік приймання, звільнення і переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Маркетинг, прогнозування, планування	Розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Трудовий потенціал	Техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	Нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Надання юридичних послуг	Вирішення правових питань трудових відносин; правове регулювання господарської діяльності; узгодження розпорядчих документів з управління персоналом
Створення соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір, застосування організаційних структур	Аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Джерело: [6]

Для того щоб система управління персоналом ефективно функціонувала, необхідно провести вдосконалення таких функцій управління персоналом, як планування персоналу, управління найманням персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, правове забезпечення персоналу [7].

Функція планування персоналу потребує вдосконалення, тому що прогнозування потреби в певній категорії персоналу принесе підприємству економічну ефективність в майбутній перспективі. А саме потребують



вдосконалення такі заходи, як: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу організації та ринку праці; організація кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі; підтримання взаємозв'язків із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрями.

Функція управління найманням персоналу потребує вдосконалення, тому що правильна організація набору та відбору кадрів зможе підвищити конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства. Потребують вдосконалення такі заходи, як: організація набору кандидатів на вакантну посаду; організація відбору (співбесіди та оцінки) і прийому персоналу [4].

Функція мотивації персоналу потребує вдосконалення, тому що ефективна мотивація персоналу зможе підвищити продуктивність праці персоналу, а у майбутній перспективі – збільшення прибутку підприємства. Потребують вдосконалення такі заходи, як: нормування трудового процесу і тарифікації оплати праці; розробка систем матеріального і нематеріального стимулювання.

Така функція, як розвиток персоналу, також потребує вдосконалення, тому що розвиток персоналу підприємства зможе підвищити професійні здібності працівника. Підвищення професійних здібностей зіграє позитивну роль у моральній мотивації працівника, а отже – покращення соціального клімату у колективі [1].

Функція правового забезпечення персоналу потребує вдосконалення, тому що знання працівником своїх прав зіграє позитивну роль у довірі працівника до керівництва, та підприємства в цілому. Також цей захід може покращити трудові відносини між керівництвом підприємства та працівником. Потребують вдосконалення такі заходи, як: вирішення правових аспектів трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом [3].

**Висновки.** Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організації. Таким чином, щоб подолати нинішні негативні прояви, пов'язані з невідповідністю системи управління персоналом вимогам ринку праці України, необхідно реалізувати напрямки розвитку ефективної системи управління персоналом. А саме: необхідно провести вдосконалення таких функцій управління персоналом, як планування персоналу, управління найманням персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, правове забезпечення персоналу. Це дозволить забезпечити ефективну економічну діяльність підприємства, підвищити результативність роботи підприємств, його конкурентоспроможність, та у майбутній перспективі – збільшити прибуток підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Перерва І.*

---

**Література:** 1. Галушко В. П., Міщенко І.А. Сучасні методи в системі управління персоналом. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2007. № 1 (13). С. 6–12. 2. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37. 3. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196. 4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 304 с. 5. Мажура І. А., Невмержицька С. М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4 (155). С. 203–206. 6. Пашенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67–68. 7. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2018. 112 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.963:004

Петряєв Д. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто наявні методи та підходи до управління навчання працівників на підприємствах. Проведено їх аналіз та порівняльну характеристику з урахуванням актуальності їх застосування в рамках інноваційної діяльності в сучасних умовах.

**Ключові слова:** інноваційні методи, навчання працівників, розвиток персоналу, навчання, конкурентоспроможність підприємств, інформаційні технології.

**Annotation.** The article considers the existing methods and approaches to the management of employee training in enterprises, their analysis and comparative characteristics, taking into account the relevance of their application in the field of innovation in modern conditions.

**Keywords:** innovative methods, employee training, staff development, training, enterprise competitiveness, information technology.

Управління персоналом займає ведуче місце в системі управління організації. Фокус на персонал і розвиток індивідууму в системі підприємства набуває актуальності, тому важливе розуміння щодо видів та підґрунтя у рішенні навчання персоналу. Навчання персоналу та навчання для керівника мають іти паралельно та безперервно, але є різниця у кінцевому результаті та у підходах. Навчання керівництва надалі спричиняє розвиток і збільшення ефективності виробництва усього підприємства, або конкретного підрозділу, яким завідує даний керівник. Для персоналу, оскільки він є рушійною силою кожного підприємства, навчання дає розвиток на різних рівнях та мотивацію до подальшої роботи та розвитку підприємства. Проблема у тому, що навчання персоналу буде залежати від якості навчання та від якості його проведення, адже без належної перевірки та уведення навчання саме у технологічний процес використовують різні підходи до навчання [1; 2].

Підходи до навчання:

- пасивні:

випадковий – ситуаційні спонтанні рішення керівництва, виходячи з життєвих подій, наприклад, приїхав лектор у місто;

бюджетний – у компанії виділяється певна сума на проведення навчання для працівників на курси підвищення кваліфікації, тренінги і т.д. і потім цей бюджет розподіляють;

- активні:

реактивний – проблемно-ситуаційний підхід в навчанні персоналу застосовують в умовах явних труднощів у діяльності організації, які обумовлені низькою кваліфікації персоналу. Низька кваліфікація, своєю чергою, може пояснюватися вибагливістю клієнта, появою нових конкурентів, технологічним апгрейдом, що супроводжується зміною вимог до співробітників і т.д. Цей підхід має короточасний характер і націлений на розв'язання проблеми тут і зараз;

підтримувальний – націленість на актуальні потреби бізнесу. Будь-які нововведення – технологічні, економічні та ін., – супроводжуються процедурами перенавчання персоналу. Такий підхід дозволяє компанії триматися на плаву, але не здатний забезпечити зростання авторитету компанії в питаннях інноваційності та високого рівня кадрового потенціалу;

- проактивні:



цільовий – у компанії проєктують майбутню діяльність згідно зі своєю стратегією розвитку, що дозволяє заздалегідь підготувати фахівців, потреба в яких виникне через деякий час. В умовах стратегічного підходу велика увага приділяється особистісному розвитку співробітників, їх креативності, ініціативності, самостійності в прийнятті рішень, інтелектуальним здібностям і т. д.

Навчання у період карантину спочатку тимчасово зупинилось, а потім почало новий етап, тому що через пандемію багато платформ для дистанційного навчання набули популярності та доступності. Визначним фактором у використанні інноваційних підходів та методів до навчання працівників на підприємстві стала перспектива на майбутнє з виходом після дистанційної роботи в офіси та майбутньої боротьби за клієнтів. Конкурентоспроможність у наш час залежить не тільки від нового продукту чи послуги, а й від кваліфікованості працівників.

За допомогою комплексів різноманітних вправ і розв'язування ситуаційних кейсів у процесі навчання працівників розвивається здатність швидко орієнтуватися в умовах ринкового середовища, які увесь час змінюються. Згідно з прогнозами фахових спеціалістів на ринку праці [3], для формування майбутніх висококонкурентних спеціалістів визначальним стане формування та розвиток у них комплексу таких здібностей і навичок:

- креативність і інновативність – головні риси в майбутній перспективі, розвиток яких тісно пов'язується із застосуванням інноваційних синектичних методів, особливий акцент при використанні яких у сучасну цифрову епоху має здійснюватися на новітніх smart-технологіях;
- здатність швидко навчатися – характеристика, що вже зараз має високий попит серед роботодавців і дає змогу працівникам у короткий термін користуватися широким комплексом засобів вирішення поставлених завдань і пов'язаних із цим проблем;
- відкритість і комунікативність – здібності, що дозволяють налагоджувати ділові зв'язки, сприймати, доповнювати та зрозуміло і доступно презентувати, доносити й обґрунтовувати ідеї та позиції;
- рефлексія – здатність опосередковано оцінювати свої думки, ідеї, стан, вчинки, рівень стороннього впливу на них, співвідносити підсумковий результат дій із поставленою метою, визначати межі власних знань і можливостей, допускати існування інших точок зору;
- лідерство – особистісна риса, що, виходячи із сутності взаємовідносин у бізнесі, є потрібною для впливу, просування та відстоювання інтересів, налагодження ефективної роботи колективу організації на певному рівні;
- здатність командної роботи – здібність активно долучатися до створення творчого замислу учасників певної групи, розвивати та просувати напрацьовані ідеї, вступати у продуктивну співпрацю для досягнення загальної мети;
- тайм-менеджмент – уміння ефективно розподіляти робочий час з метою досягнення максимальної продуктивності;
- критичне мислення – здібність приймати детально осмислені творчі рішення з максимальним урахуванням усіх факторів, переваг, недоліків, коротко-, середньо- та довготермінових результатів дій.

Також, підсумовуючи, можна визначити розвиток soft-skills як один з важливих навичок персоналу. Soft skills – (англ. – «м'які» навички) універсальні компетенції, які набагато важче виміряти кількісними показниками. Іноді їх називають особистими якостями, тому що вони залежать від характеру людини і купуються з особистим досвідом. Приклади soft-skills: такі соціальні, інтелектуальні та вольові компетенції, як комунікабельність, вміння працювати в команді, креативність, пунктуальність, врівноваженість [4].

Розглянемо нові платформи та методи навчання в них.

Використання зручних платформ спілкування, таких як Instagram, Telegram, але це не означає, що хмарні платформи зв'язку вимруть, тому що вони зручніші, надійніші та безпечніші для великих компаній. Використання соціальних мереж як платформи для навчання стає не тільки трендом, а я дуже зручним рішенням. Доведено, що навчання з мобільних пристроїв, таких як мобільний телефон та планшет, підвищується швидкість навчання на 45 % порівняно з тим самим обсягом опрацьованої інформації на комп'ютері [5].

Платформи Zoom та Google Meeting, які дають можливість збирати кімнати для навчання з великою кількістю користувачів, транслювати екран кожного учасника конференції та відео- й аудіодзвінки. Ці платформи за період карантину здобули найбільшого розповсюдження та популярності, тому що вони прості у використанні та здебільшого безкоштовні.

Internet-платформа для навчальних дискусій Meeto, що трансформує тренінги, заняття та зустрічі шляхом ширшого залучення та активізації уваги аудиторії. Важливою перевагою використання Meeto є збереженість усіх даних, використовуваних у дискусіях і темах, на спеціальному сервері. Система Meeto є доступною



та простою в користуванні зі смартфонів, планшетів, ноутбуків, стаціонарних комп'ютерів студентів і викладачів, має зрозумілий і зручний інтерфейс, дозволяє економно застосовувати Internet-трафік. Додатковими перевагами Meetoo є можливість проведення онлайн-опитувань, розміщення презентацій у форматі Power Point, зображень, відео- та звукових матеріалів і Internet-посилань

Prometheus (<https://prometheus.org.ua/>) – це український проєкт масових відкритих онлайн-курсів, який був створений у 2014 році Іваном Примаченком та Олексієм Молчановським. Перевагами цього проєкту є те, що більшість курсів подається українською мовою, курси є безкоштовними і доступними в мережі в будь-який час, курси побудовані за системою пов'язаних між собою 230 циклів [5].

Coursera (<https://www.coursera.org/>) пропонує своїм слухачам сотні безкоштовних онлайн-курсів з різних дисциплін, у разі успішного закінчення яких користувач отримує сертифікат про проходження курсу. Курси є безкоштовними, але для тих, хто хоче отримати сертифікат із персональною верифікацією, передбачені платні сертифікати для окремих курсів. Протягом навчання студент повинен переглядати відеолекції, які надсилаються йому щотижня, читати рекомендовані статті та виконувати домашні завдання. Деякі курси мають українські субтитри. Останнім часом курси на Coursera суттєво поглибилися та почали об'єднуватися в спеціалізації.

EdEra (<https://www.ed-era.com>) – український освітній проєкт, що створює повноцінні онлайн-курси та супроводжувальні матеріали широкого профілю. Усі курси тут безкоштовні, але після закінчення кожен охочий може віддячити проєкту. До кожної лекції (коротких відео, запитань і завдань для кращого засвоєння матеріалу) додається супутній матеріал – конспект з ілюстраціями та поясненнями. Кожного тижня студенти здають домашнє завдання, а в кінці курсу – складають іспит. Навчатись можна в будь-який зручний час, а успішність підтверджується сертифікатом.

Оскільки дистанційне навчання сильно розвинулось, то можна порівняти всі методи дистанційного та онлайн-навчання з офлайн-навчанням, аби визначити, який підхід до навчання є кращим. Порівняння наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки методів навчання працівників підприємства**

Метод	Переваги	Недоліки
Система дистанційного навчання	<p>Всі інструменти і матеріали курсу зосереджені в одному місці.</p> <p>Аналітика активності як групи в цілому, так і кожного окремого співробітника.</p> <p>Доступність.</p> <p>Використання нових методів (гейміфікація, персональне навчання та ін.).</p> <p>Цілодобова підтримка.</p> <p>Економія часу методиста та тренера.</p> <p>Самонавчання в міру спілкування з людьми.</p> <p>Необмежена кількість учасників</p>	<p>Немає безпосередньої взаємодії з тренером.</p> <p>Невеликий контроль, коли проходить процес навчання.</p> <p>Необхідна мотивація від працівника</p>
Офлайн-навчання	<p>Дозволяє в стислі терміни в концентрованому вигляді озброїти знаннями основ науки і зразків способів діяльності.</p> <p>Забезпечує міцність засвоєння знань і швидке формування практичних умінь і навичок.</p> <p>Безпосереднє управління процесом засвоєння знань і навичок попереджає поява прогалин в знаннях.</p> <p>Живе спілкування з аудиторією</p>	<p>Орієнтовано більше на пам'ять, ніж на мислення («школа пам'яті»).</p> <p>Мало сприяє розвитку творчості, самостійності, активності.</p> <p>В недостатньому ступені враховується індивідуальні особливості сприйняття інформації.</p> <p>Превалює суб'єктивно-об'єктивний стиль відносин між викладачем і учнями.</p> <p>Прив'язка до часу (тренер і працівник можуть знаходитися в різних часових поясах).</p> <p>Немає можливості відстежити прогрес кожного працівника</p>

Джерело: складено автором на основі [6]

Отже, можна зазначити, що дистанційне навчання є майбутнім для підприємств, що хочуть розвиватися і вкладати знання в їх працівників. Висновок щодо поголового використання дистанційного навчання немож-



ливий через те, що потрібно враховувати специфіку підприємства, а також індивідуальні переваги кожного учасника. На мою думку, змішаний тип навчання дуже добре підходить для всебічного розвитку працівників з використанням різних типів навчання та підходів до нього буде більший результат.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Гаврильченко О. В.

**Література:** 1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учб. літ., 2019. 468 с. 2. Stoyanova T., Koev S. R., Stoyanov P. P., Zhyvko Z., Laptiev V. Strategic management of the personnel development of industry companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. No. 3. P. 6. 3. Притульська Н., Андрюшко Д. Застосування Smart-технології MEETOO в освіті // SMART-ОСВІТА: РЕСУРСИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. 2018. С. 225–228. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://knu.edu.ua/file/NjY4NQ%3D%3D/4ce2164e98881e82955393871be6013d.pdf&ved=2ahUKewj9\\_fK6qJDvAhXRl4sKHUmNBBgQFjAMegQICRAC&usq=AOvVaw1XXKJ6jvw5xuXvWjszgWW1](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://knu.edu.ua/file/NjY4NQ%3D%3D/4ce2164e98881e82955393871be6013d.pdf&ved=2ahUKewj9_fK6qJDvAhXRl4sKHUmNBBgQFjAMegQICRAC&usq=AOvVaw1XXKJ6jvw5xuXvWjszgWW1). 4. Повстин О. В., Козяр М. М. Значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. Вісник ЛДУБЖД. 2019. № 20. С. 122–127. 5. Цифрова адженда України – 2020/ Проект С. Кубова, О. Мініч, А. Бірюкова – Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. Грудень, 2016. 90 ст. 6. Мартиненко М. В., Лисиця Н. М. Інноваційний розвиток професійної освіти за принципами безперервності та адаптивності // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 140–141. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23734>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

УДК 336.71:005.21

Пешехонова А. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні особливості процесу прийняття стратегічних рішень на підприємствах харчової галузі. Проведено визначення основних етапів процесу прийняття стратегічних рішень, спрямованих на формування сталого розвитку підприємств харчової промисловості в контексті забезпечення результативності та ефективності його діяльності.

**Ключові слова:** стратегія, прийняття рішень, стратегічні рішення, стратегія розвитку.



**Annotation.** The article examines modern features of the strategic decision-making process at food industry enterprises. The main stages of the strategic decision-making process, aimed at the formation of sustainable development of food industry enterprises in the context of ensuring the effectiveness and efficiency of its activities, were determined.

**Keywords:** strategy, decision-making, strategic decisions, development strategy.





**Актуальність** полягає у тому, що сучасне становище, функціонування стратегії підприємств є одним із найголовніших завдань в розвитку держави. Лише займаючи певну частку на ринку, можна сподіватися на значну прибутковість діяльності підприємства. Керівники комерційних підприємств, та безпосередньо харчової промисловості, давно усвідомили, що стратегія – невід’ємна частина або навіть головна складова успіху діяльності їх підприємства на ринку. Найбільш актуально під час військових дій правильно приймати стратегічні рішення, враховуючи всі особливості розвитку економіки країни в такі кризові часи. Все це обумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти забезпечення прийняття стратегічних рішень на підприємствах висвітлено у працях науковців, як закордонних, так і сучасних наукових шкіл. До найбільш ґрунтовних робіт відносяться праці таких учених, як: В. Вергун, В. Геєць, І. Должанський, П. Друкер, О. Єлисеєва, Я. Жаліло, Д. Лук’яненко, Дж. М. Кейнс, П. Кругман, Ю. Макогон, Ю. Мацейко, К. Маркс, Є. Масленников, А. Маршалл, В. Новицький, Ю. Пахомов, А. Пилипенко, О. Побережець, Ю. Полунєєв, М. Портер та ін.

**Постановка завдання.** Основними факторами змін у світі є технологічний прогрес, глобалізація, кліматичні зміни, що впливають на економічні, політичні та соціальні трансформації, а отже, й на ринок праці, а отже, й на процеси прийняття стратегічних рішень в різних галузях економіки, а отже, і в харчовій галузі зокрема. Ці фактори впливають і на економічні зміни в Україні, однак найсуттєвішим фактором змін в Україні сьогодні є війна. У зв’язку з повномасштабним вторгненням в Україну тенденції у різних галузях та тренди майбутнього змінюються в пришвидшеному темпі. Повинні змінитися і вимоги до керівників підприємств, особливо в частині процесу прийняття стратегічних рішень. Неабиякі виклики у галузі антикризового управління стоять зараз перед керівниками підприємств харчової промисловості, починаючи від логістики і закінчуючи ринками збуту та сировини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту процесу прийняття стратегічних рішень так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування цієї категорії.

Сучасні дослідники категорії «стратегічні рішення» в загальному її визначенні збігаються, хоча при розшифруванні окремих її складових займають різні позиції [1].

Стратегічні рішення – це результат вибору суб’єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації. У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити [2].

Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогнозуються, несподіваних подій і зовсім невідомих у цей час, які можуть відбутися у його оточенні [3]. Ознаки, які характеризують стратегічні рішення, наведені на (рис. 1).

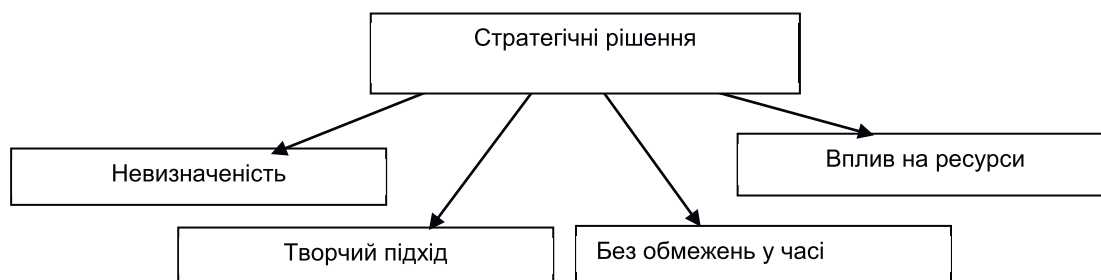


Рис. 1. Ознаки стратегічних рішень

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [4]. У такому розумінні стратегічне управління розглядається як система, що ґрунтується на аналізі, який виступає зв’язуючою ланкою елементів процесу прийняття управлінських рішень [5].

На основі дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ стратегічний аналіз допомагає обґрунтувати та вибрати стратегічні напрямки розвитку підприємства, й впливати на хід їх реалізації. Для



основних моделей стратегічного управління, що описані у літературі, виділяють спільні для них етапи: аналіз середовища; розробка, вивчення стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проєктів і програм; реалізація планів, проєктів та програм; контроль за виконанням; оцінка результатів та коригування». Таким чином, реалізація стратегій пов'язана із застосуванням системи інструментів направлених на досягнення цілей. Тобто стратегія показує, за допомогою яких дій підприємство спроможне досягти своїх цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища [6].

З урахуванням зазначених особливостей стратегічних рішень будемо вважати, що ці рішення, які орієнтують виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, розробляються для гнучкого регулювання процесів на підприємстві, враховують вплив зовнішнього середовища, що дозволяє формувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги і надає підприємству можливість виживати в довгостроковій перспективі та досягати запланованих цілей [7].

**Висновки.** Сучасний етап розвитку організацій цікавий тим, що зміни навколишнього середовища примушують керівників шукати все нові й нові методи та засоби управління різноманітними питаннями керованих ними систем. Водночас інколи зміни відбуваються так швидко, що керівник навіть не встигає усвідомити ці зміни, не кажучи вже про реакцію на них. Тому, безумовно, дуже гостро стоїть питання формування сучасних підходів до різних аспектів управлінської діяльності, особливо до прийняття управлінських рішень. Запропоновані в цій статті методи нівелювання проблемних зон процедури прийняття стратегічного управлінського рішення безумовно нададуть певний імпульс стосовно вирішення питань більшої ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень.

Проте треба зазначити, що на шляху пошуку надсучасної та найефективнішої моделі прийняття рішень, особливо рішень, які приймаються в середовищі невизначеності, постає кількість питань, які не підпадають під розгляд сучасних науковців. Слід врахувати вплив на розвиток економіки України наслідки військових дій, які відбуваються в країні, що значним чином змінить суспільство та людей, та особливі вимоги будуть ставитися до керівників, яким треба буде враховувати досвід антикризового управління.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кривобок К. В.*

---

**Література:** 1. Жевновата А. С., Веретенникова Г. Б. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах віддаленої (дистанційної) роботи // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. : тези доп. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. С. 70–71. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25395>. 2. Іванов Ю. Б., Капустник С. К. Економічні експертизи стратегічних рішень у системі стратегічного управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 409–414. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/13111>. 3. Капустник С. К. Проблематика ідентифікації ризиків стратегічних рішень підприємств галузі машинобудування. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Сер. Економіка*. 2017. № 1 (49). Т. 1. С. 159–167. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/17456>. 4. Кривобок К. В. Стратегія адаптивних управлінських рішень в умовах економіки вражень // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Харків : ФОРМ Панов А. М., 2020. С. 40–42. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23576>. 5. Кривобок К. В., Д. В. Кіпа Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту в процесі адаптації підприємств // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня – 1 червня 2018 р.: тези доп. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 75–76. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19691>. 6. Полюхович М. В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 69. № 2. С. 118–128. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25960>. 7. Полюхович М. В. Основні принципи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Харків : ФОРМ Панов А. М., 2020. С. 71–73. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23579>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## COMPARISON OF CLASSIC AND INNOVATIVE COMPETITIVE STRATEGIES

UDC 338.24

Popova D.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** In the paper, the fundamental concepts of classic competitive strategies as well as innovative ones that are gaining popularity nowadays are discussed and their value for company success is determined.

**Keywords:** competitive strategies, cost leadership, differentiation, focus, digital transformation, innovation, sustainability.



**Анотація.** У статті розглянуто принципи конкурентних стратегій, базових та нових, які набувають популярності, та визначено їх важливість для успіху фірм.

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, лідерство у витратах, диференціація, фокус, цифрова трансформація, інновації, екологічність.



In today's fast-paced and competitive business world, developing and implementing effective competitive strategies are crucial for the success of any company. With so many businesses vying for market shares and customer attention, it's essential to differentiate yourself from the competition and stay ahead of the curve.

In this article, we will explore some strategies for competitiveness in the industry and discuss all of them.

Competitive advantage is critical for a company's success and longevity. A competitive advantage is any characteristic that allows a company to outperform its competitors. This advantage could take different forms. Companies with significant advantages over their competitors can better survive market disruptions, economic downturns, and changes in consumer behavior. They can also sustain their market share and profitability in the long run.

In the context of competitive strategies, there are many well-known scientists who have contributed to the field. Some of these scientists are Michael Porter [8], Gary Hamel [4,3], Kenichi Ohmae [6], Clayton Christensen [2]. Also, the attention from these modern scientists have been captured by this topic such as Pedro Leão [9], Tia-Maria Pakkanen [11] and Karolos-Konstantinos Papadas [5].

In the Fig. 1 we can see the windows of opportunity that careful and surefire choice of competitiveness strategy opens.

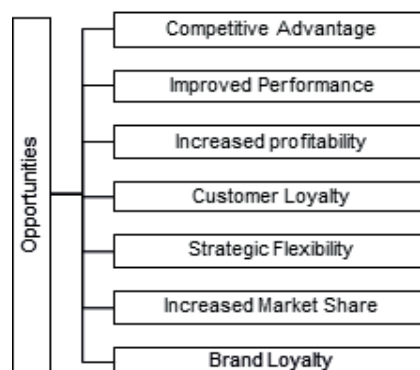


Fig. 1. **Opportunities that a company can achieve by choosing a strong and right competitive strategy**

During the study of the works of key scientists and the analysis of the information obtained, it can be understood that the choice of a competitive strategy is always important and relevant for companies.



The goal of this work is to provide the readers with a comprehensive understanding of the different strategies available, which businesses can choose depending on their specific needs and goals.

Considering fundamental books about competitive strategies. The basic ones are cost leadership, differentiation, and focus [8]. Obtaining a competitive advantage by the way of a cost advantage for a company means that a company will have a privilege relative to its competitors in manufacturing products or services with lower costs. Companies can be more efficient in developing, producing, and implementing once they have a lower cost. Even though their services or products can be substituted because of cost advantage, enterprises can still benefit from higher profits compared to their competitors [10]. As per Michael Porter's books, companies can also develop a differentiation strategy, which means to create the ability to offer customers superior and unique value, particularly through products with special features and high standard by way of after-sales customer service [7]. Resulting in this strategy, customers will become loyal to the high prices, which will lead a company to the high profits. But prices should remain comparable to those of competitors [10]. Also, besides these 2 strategies from Porter's studies, one more exists: Focus. Focus means to concentrate on a specific buyer's group, product sector, or geographic market what distinguishes this approach from differentiation and cost leadership since these strategies are aimed at a larger part of the market. And now we can see in the fig. 2 a model which shows a correlation of strategic advantage and strategic target in correlation to these 3 competitive advantage tactics.

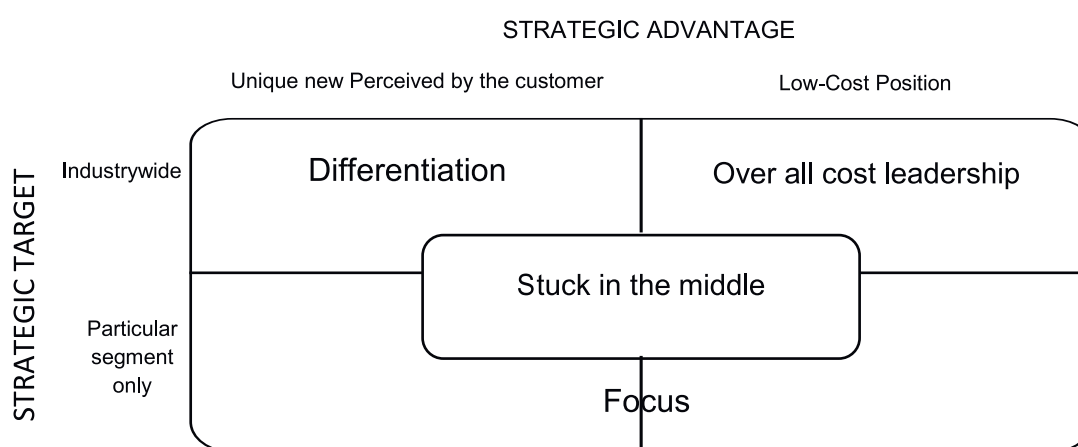


Fig 2. **Generic strategies**

Besides, nowadays, there are some new competitive strategies that are emerging and becoming more popular in today's business landscape. Some of these strategies: Digital transformation, innovation, and sustainability. Digital transformation strategy involves using technology to transform business operations, processes, and models. It can involve everything from automating tasks and workflows to using data analytics and artificial intelligence to gain insights into customer behavior and preferences. Digital transformation can help businesses become more agile, efficient, and responsive to changing market conditions, which is vital [9]. Innovation strategy involves continuously improving and developing new products, services, and business models to stay ahead of the competition. It requires a mindset of experimentation and risk-taking, and a willingness to challenge the status quo. Innovation can help businesses create new revenue streams, capture new markets, and differentiate themselves from competitors [1]. Sustainability strategy is about balancing economic, social, and environmental concerns to create long-term value. It involves adopting practices that reduce waste, conserve resources, and minimize the impact on the environment, while also promoting social responsibility and ethical business practices. Sustainability can help businesses build brand reputation, attract, and retain customers and employees, and reduce costs over the long term [5]. Each of these strategies has its own benefits and drawbacks, and businesses must carefully consider their industry, market, and competitive environment when choosing which strategy to pursue. What works best for one company may not work for another. Additionally, it's important to note that these strategies are not mutually exclusive and can be combined in different ways to create a unique competitive advantage. For example, a company could use a cost leadership strategy combined with digital transformation to create a highly efficient and cost-effective business model. Alternatively, a company could use a differentiation strategy combined with sustainability to create a brand image that is both unique and environmentally conscious. Moreover, it is also important to consider the role of customer experience in competitive strategies. In today's business landscape, customer experience plays a crucial role in determining the success of a company.



In conclusion, while cost leadership, differentiation, and focus remain fundamental competitive strategies, new strategies such as digital transformation, innovation, and sustainability are emerging and becoming more important in today's business landscape. Companies must carefully evaluate their unique strengths, weaknesses, opportunities, and threats to determine the most effective strategy for their market. Additionally, focusing on creating a positive customer experience is also significant in achieving long-term success and building brand loyalty.

Supervisor – Doctor of Sciences (Economics), Professor Chmutova I. M.

---

**Література:** 1. Afuah A. Innovation Management Strategies, Implementation, and Profits. New York : Oxford University Press, 2003. 452 p. 2. Christensen C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 288 p. 3. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the future. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 384 p. 4. Hamel G., Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation. Boston : Harvard Business Review, 1990. 18 p. 5. Papadas K. The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 632–643. 6. Ohmae K. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. United States : McGraw-Hill, 1982. 304 p. 7. Porter M., Kramer M. Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. No. 12. P. 78–92. 8. Porter M. Competitive Strategy. New York : The Free Press, 1980. 421 p. 9. Leão P. Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages. *Strategic Change*. 2021. Issue 5 (30). P. 421–441. 10. Zimmerer T., Scarborough N. M. Effective Small Business Management. Hoboken : Prentice Hall, 2003. 730 p. 11. Tia-Maria Pakkanen. Internal and external analysis // Theseus website. URL: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51954/Pakkanen\\_TiaMaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51954/Pakkanen_TiaMaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕРМІНА «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ» ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТЕРМІНА «КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ»

УДК 338.12.015

Самохіна С.

Студент 4 курсу  
фінансового менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено обґрунтування терміна «конкурентоспроможність» та проведено систематизацію терміна «конкурентні переваги», досліджено декілька підходів, таких як: компаративний, ресурсний, цілісно-компетентнісний. Отримані результати доцільно використати у дослідженнях щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.



**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентна перевага, систематизація, джерела створення конкурентних переваг.



**Annotation.** The article examines the justification of the term «competitiveness» and systematizes the term «competitive advantages», and investigates several approaches, such as: comparative, resource, holistic and competence-based. The results obtained can be used in studies on the formation and development of competitive advantages of an enterprise.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantage, systematization, sources of competitive advantage.



Українська економіка зараз переживає кризу. Рівень ринкової конкуренції й ступінь конкурентності ринку в цілому підштовхують підприємство до пошуку нових форм і методів ведення конкурентної боротьби, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності. У комплексі ці міри визначають величину конкурентних переваг підприємства.

Спонукаючи підприємства знижувати свої виробничі витрати, конкуренція сприяє інтенсифікації, підвищенню ефективності суспільного виробництва. Орієнтуючи товаровиробника на потреби ринку, конкуренція створює можливості розширення вибору товарів і послуг, як найповнішого задоволення виробничих запасів.

Конкурентні переваги мають забезпечувати унікальність і стійкість підприємства.

Проблема визначення сутності та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, таких як Бондаренко С. М. [1], Гончарук О. П. [2], Єлець О. П. [3], Селезньова Г. О. [4], Стахова М. В. [5], Халімон Т. М. [6], Moller K. M., Hallinen K. A. [7].

Незважаючи на суттєві наукові результати, отримані вітчизняними та зарубіжними дослідниками у цій сфері, поняття конкурентних переваг і надалі потребує обґрунтування теоретико-методологічних підходів до їхньої сутності та класифікації.

Аналіз відомих визначень конкурентоспроможності у працях [1–6] дозволяє виділити цілий ряд моментів, безумовно, важливих для даного поняття й визначення його місця серед інших економічних категорій:

- конкурентоспроможність продукції – це мірка привабливості для споживача;
- привабливість продукції визначається ступенем задоволення сукупності різнопланових, іноді суперечливих вимог;
- склад пропонованих вимог, їхня пріоритетність залежить як від виду продукції, так і типу її споживача;
- конкурентоспроможність як економічна категорія має релятивістську природу, тому що розглядається щодо конкретного ринку й конкретного аналога;
- конкурентоспроможності властивий динамічний характер – її має сенс розглядати лише стосовно до конкретного моменту часу, з урахуванням змін у часі ринкової кон'юнктури;
- проблема конкурентоспроможності ставиться лише до нестандартного недефіцитного ринку, що перебуває в невірноваженому стані;
- конкурентоспроможність залежить від стадії життєвого циклу, на якій перебуває розглянутий товар;
- має сенс говорити про конкурентоспроможність лише того товару, що вже має якусь частку ринку, причому показник конкурентоспроможності істотно залежить від передісторії, тобто частки ринку в попередній період.

Аналізуючи накопичені в економічній науці знання, необхідно дослідити змістовну сутність поняття «конкурентна перевага», виділити його сутнісні ознаки, а також виділити підходи до її класифікації.

Аналіз літератури із зазначеної проблематики дав змогу виявити значні розбіжності у поглядах науковців до визначення сутності конкурентних переваг, які знайшли відображення як у часових проміжках, так і в сутнісних особливостях трактувань.

Потрібно здійснити систематизацію поняття «конкурентні переваги». Виділяють компаративний, ресурсний та цілісно-компетентнісний підходи:

- за компаративним підходом до визначення сутності поняття «конкурентна перевага» ключовими словами є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, недоліком якого є занадто загальне трактування поняття [2; 4];



- ресурсний підхід – здебільшого базується на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто робиться акцент на внутрішніх перевагах, але при цьому нівелюються зовнішні переваги характеру та не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення;

- за цілісно-компетентнісним підходом основними є ексклюзивна цінність, висока компетентність підприємства у певній сфері або діяльності загалом. Суттєвим недоліком такого підходу є неврахування якісних характеристик конкурентної переваги [3].

Таким чином, на наш погляд, систематизація підходів Ю. Іванова залишається актуальною і оптимальною.

У науковій літературі виділяються різні погляди щодо джерел створення конкурентних переваг підприємства.

Як вважає Гончарук О. П., джерелами виникнення відмінних можливостей підприємства, можуть бути такі фактори [2]:

1. Структура – унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високоефективну діяльність. Тут мається на увазі наявність таких унікальних відносин з постачальниками, дистрибуторами і клієнтами, яких немає у конкурентів. Рівною мірою унікальними можуть бути відносини, побудовані всередині організації, а також особливості їх впливу на види діяльності в ціннісному ланцюжку компанії.

2. Репутація. В її основі лежить кілька джерел, включаючи якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо.

3. Інновації. Здатність компанії випереджати суперників і утримувати лідерство залежить від її досягнень у сфері наукових досліджень, проєктування, нових розробок і маркетингової політики. Також важлива здатність компанії вдосконалювати свою структуру і організацію діяльності з додавання вартості.

4. Стратегічні активи. Такі резерви, як природна монополія, патенти і авторські права, що обмежують конкуренцію, також сприяють придбанню конкурентної переваги.

За проведеним обґрунтуванням терміна «конкурентні переваги» можна зробити висновки, що в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення змісту Конкурентна перевага є результатом ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності завдяки особливостям та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту.

У статті досліджено декілька підходів, таких як компаративний, ресурсний, цілісно-компетентнісний. Отримані результати доцільно використати у дослідженнях щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Немашкало К. Р.

---

**Література:** 1. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 15 (1). С. 42–45. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nvuumevcg\\_2017\\_15%281%29\\_\\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2017_15%281%29__11). 2. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 10. С. 216–219. 3. Єлец О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 1. С. 58–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_11). 4. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 10. С. 505–511. 5. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 16. С. 468–473. 6. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2017. Вип. 24 (1). С. 152–156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd\\_u\\_en\\_2017\\_24%281%29\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_en_2017_24%281%29__35). 7. Moller K. M., Hallinen K. A. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management.* 2000. Vol. 16. P. 29–54.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ФАКТОРИ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005:616.98

Сіденко А.

Магістрант 1 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Виділено та класифіковано фактори стійкості підприємства, використовуючи як класичний підхід виділення зовнішніх і внутрішніх факторів (і, відповідно, розподіл зовнішніх на фактори макро- і мікросередовища), а також виділення специфічних внутрішніх факторів стійкості підприємства.

**Ключові слова:** стійкість підприємства, економічна стійкість підприємства, фактори стійкості підприємства.



**Annotation.** The article identifies and classifies the factors of enterprise sustainability, using as a classic approach the selection of external and internal factors (and, accordingly, the distribution of external factors into macro- and microenvironmental factors), as well as the selection of specific internal factors of enterprise sustainability.

**Keywords:** enterprise resilience, economic resilience of an enterprise, factors of enterprise resilience.



Стійкість підприємства є критично важливою характеристикою його діяльності, дозволяючи йому ефективно функціонувати в умовах змінюваного бізнес-середовища і забезпечувати успішність у конкурентній боротьбі, особливо в умовах настання кризових явищ, таких як війна. Стійкість підприємства означає, що воно має достатні ресурси для забезпечення безперервності своєї діяльності. Це включає наявність фінансових резервів, здатність виконувати платежі, розрахунки з партнерами та забезпечення своєчасної оплати зобов'язань.

Проблему забезпечення стійкості підприємств висвітлювали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких А. Бергер, М. Д. Білик, Д. Варго, В. А. Забродський, Н. О. Кизим, Л. Н. Лахтінова, Є. В. Мних, Н. Ю. Невмержицька, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Д. Тілд.

**Метою** статті є виділення і класифікація факторів стійкості підприємства.

Стійкість підприємства формується під впливом множини внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 1).

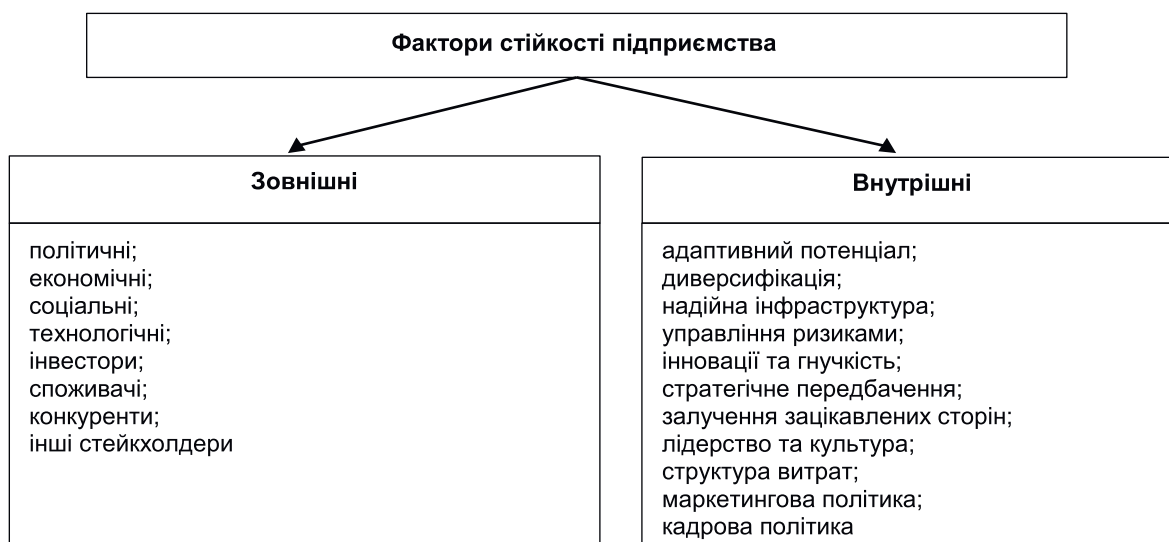


Рис. 1. Фактори стійкості підприємства

Джерело: [2–7]



Кількість внутрішніх чинників впливу на рівень стійкості залежить також від наявності і ступеня тих чи інших ризиків, з якими має справу будь-який суб'єкт господарювання у своїй діяльності [1].

Характеристику внутрішніх факторів стійкості підприємства надано в табл. 1.

Внутрішні фактори залежать від ефективності діяльності самого підприємства, і поділяються на фінансові та нефінансові. На відміну від зовнішніх факторів, внутрішні фактори залежать від ефективності діяльності самого підприємства і поділяються на фінансові та нефінансові. Один з фінансових факторів – це розмір власного капіталу підприємства, оскільки на початковому етапі функціонування статутний капітал виступає джерелом для виконання зобов'язань [1].

Таблиця 1

**Характеристика внутрішніх факторів стійкості підприємства**

Фактори стійкості підприємства	Характеристика факторів стійкості підприємства
Адаптивний потенціал	здатність компанії коригувати та адаптувати свої стратегії, процеси та операції у відповідь на зміни та збої
Диверсифікація	здатність компанії диверсифікувати свою продукцію, ринки та ресурси, щоб зменшити ризики та підвищити свою здатність протистояти потрясінням
Надійна інфраструктура	наявність надійної фізичної та цифрової інфраструктури, яка може протистояти збоєм і забезпечувати безперервність операцій
Управління ризиками	ефективна ідентифікація ризиків, оцінка та методи управління для передбачення та пом'якшення потенційних загроз і вразливостей
Інновації та гнучкість	здатність впроваджувати інновації та швидко реагувати на мінливі ринкові умови, вимоги клієнтів і технологічний прогрес
Стратегічне передбачення	здатність передбачати майбутні тенденції, ризики та можливості та завчасно коригувати стратегії та плани відповідно
Залучення зацікавлених сторін	побудова міцних відносин із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників і спільноти, для сприяння підтримці та співпраці в складні часи
Лідерство та культура	ефективне лідерство, яке сприяє стійкій культурі, заохочує вчитися на невдачах і сприяє розвитку позитивного та адаптивного мислення всієї організації
Структура витрат	надає можливість гнучко змінювати розмір витрат у разі потреби
Маркетингова політика	дозволяє залучати нових клієнтів та утримувати існуючих
Кадрова політика	впливає на стійкість підприємства через систему мотивації праці та систему підвищення кваліфікації працівників

Джерело: [2; 3; 5–7]

Іншим важливим фактором, що суттєво впливає на стійкість підприємства, є інвестиційна політика. Наявність тимчасово вільних грошових коштів робить інвестиційні операції неодмінною складовою бізнесу, що приносить прибуток. Формування збалансованого інвестиційного портфеля шляхом його диверсифікації за видами діяльності, а також у часі та просторі, відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості підприємств [7].

Величина і структура витрат також мають велике значення для стійкості підприємств, оскільки вони впливають на собівартість продукції або послуг. Оптимізація розміру витрат, а не їх мінімізація за будь-яку ціну, є необхідною для забезпечення стійкості [1].

У межах внутрішніх нефінансових факторів можна виділити управлінські та загальні фактори впливу на стійкість. До групи управлінських факторів відноситься маркетингова політика, кадрова політика та комунікація.

Маркетингова політика визначає рівень конкурентоспроможності підприємств на вітчизняному ринку, оскільки ініціює ефективну маркетингову стратегію. Кадрова політика, що включає систему мотивації праці та систему підвищення кваліфікації працівників, є складним управлінським фактором, який впливає на стійкість підприємства [1; 7].

Зовнішні фактори – це фактори, що не залежать від діяльності підприємства, вони є наслідком впливу зовнішнього середовища, а тому вважаються некерованими. Зовнішні фактори стійкості підприємства є факторами зовнішнього середовища, які класично можна поділити на 2 підгрупи: фактори макросередовища і фактори мікросередовища.



Характеристику зовнішніх факторів стійкості підприємства надано в табл. 2.

Таблиця 2

**Характеристика зовнішніх факторів стійкості підприємства**

Фактори стійкості підприємства	Характеристика факторів стійкості підприємства
Політичні фактори	включають вплив державної політики, нормативних актів і політичної стабільності на бізнес-середовище. Він включає такі фактори, як стабільність уряду, податкова політика, правила торгівлі, трудове законодавство та політичні ідеології. Політичні фактори можуть мати значний вплив на ділові операції, ринкові можливості та галузеві правила
Економічні фактори	аналізують загальні економічні умови та тенденції, які можуть вплинути на ефективність бізнесу. Це включає такі фактори, як економічне зростання, рівень інфляції, відсоткові ставки, обмінні курси, рівень наявного доходу, моделі споживчих витрат і рівень безробіття. Економічні фактори дають змогу зрозуміти потенціал ринку, купівельну спроможність споживачів і бізнес-клімат
Соціальні фактори	зосереджені на соціальних і культурних аспектах, які впливають на бізнес-операції. Він включає демографічні тенденції, культурні норми, ставлення та поведінку споживачів, рівень освіти, уподобання способу життя та соціальні цінності. Соціальні фактори допомагають організаціям зрозуміти потреби споживачів, ринкові тенденції та вплив соціальних змін на їхні продукти чи послуги
Технологічні фактори	оцінюють вплив технологічних досягнень та інновацій на бізнес-середовище. Він включає такі фактори, як науково-дослідна діяльність, технологічна інфраструктура, автоматизація, цифровізація, захист інтелектуальної власності та впровадження нових технологій. Технологічні чинники формують динаміку галузі, конкурентні умови та можливості для інновацій та ефективності
Інвестори	надають фінансову підтримку та зацікавлені в ефективності та довгостроковій стабільності компанії. Їхня підтримка та довіра до компанії можуть сприяти її стійкості, надаючи доступ до капіталу, залучаючи потенційних інвесторів і впливаючи на сприйняття ринку
Споживачі	є важливими зацікавленими сторонами, які керують прибутком і зростанням компанії. Їх лояльність, задоволеність і постійна залученість мають вирішальне значення для стійкості компанії. Потужна клієнтська база може забезпечити стабільність, постійні ділові стосунки та позитивне радіомовлення, тоді як незадоволеність клієнтів або зниження попиту можуть поставити під сумнів стійкість компанії
Конкуренти	формують ринкові умови та динаміку галузі через свої стратегії, пропозиції та конкурентну поведінку; стимулюють інновації та встановлюють стандарти якості продуктів або послуг, функцій і досвіду клієнтів; слугують еталонами продуктивності та передового досвіду в галузі; частка ринку та конкурентна перевага конкурентів можуть вплинути на стійкість компанії. : Хоча конкуренти можуть жорстко конкурувати на ринку, також можуть бути можливості для співпраці та партнерства
Постачальники та партнери	є невід'ємною частиною ланцюжка створення вартості компанії. Надійність, якість і співпраця з постачальниками можуть вплинути на здатність компанії підтримувати стабільний ланцюжок поставок і ефективно постачати продукти чи послуги. Міцне партнерство може забезпечити стійкість через взаємну підтримку, спільні ресурси та інновації

Джерело: [1; 4; 7]

Отже, зовнішні фактори стійкості підприємства є доволі численними (і, звісно, табл. 2 містить не всі такі фактори, а лише основні з них). Зазвичай найсуттєвіше місце посідають економічні фактори, що пояснюється, перш за все, масштабною їх впливу, але на сьогодні для більшості українських підприємств ключовим є політичний фактор, а саме – вторгнення Росії в Україну, яке принесло багато викликів, критичних для виживання бізнесу.

Зовнішні чинники умовно можна поділити на дві групи: перша – чинники безпосереднього впливу, які досить швидко відображаються на рівні стійкості, друга – чинники опосередкованого впливу, які мають довготривалу дію на рівень стійкості. При цьому зовнішні чинники майже не піддаються контролю, і підприємству досить складно ефективно протистояти їм, тому можливість ефективно управляти внутрішніми чинниками є визначальним для розвитку і розширення діяльності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котлик А. В.*

**Література:** 1. Берлін М. С. Моделі управління стійкістю страхової компанії : автореф. дис. ... канд. екон. наук :. 08.00.11. Донецьк, 2015. 19 с. 2. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту. Київ : Ника-Центр, 2007. 487 с. 3. Berger A. N., Udell G. F. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the



financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*. 1998. Issue 22 (6–8). P. 613–673. **4.** Cadle J., Debra P., Turner P. *Business Analysis Techniques*. Swindon : British Informatics Society Limited, 2010. 260 (XXI) p. **5.** Rohrbeck R., Kum M. E. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Issue 129. P. 105–116. **6.** Tidd J., Bessant J., Pavitt K. *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change*. London : John Wiley & Sons, 2005. 484 p. **7.** Vargo J., Seville E. Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2011. Issue 19 (4). P. 180–193.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISE AND ITS COMPONENTS

UDC 658.152

*Tikhonov D.*

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** *Theoretical bases of management of investment activity of the enterprises are investigated. Modern points of view on the interpretation of the basic concepts of investment policy of the enterprise are analyzed. The process of investment design at modern enterprises and the process of investment management in general are considered directly. An improved version of the sequence of investment activities at the enterprise is proposed.*

**Keywords:** *investment policy of the enterprise, management of investment activity, investment attractiveness, investment design.*



**Анотація.** *Досліджено теоретичні основи управління інвестиційною діяльністю підприємств. Проаналізовано трактування основних понять інвестиційної політики підприємства. Розглянуто безпосередньо процес інвестиційного проектування на сучасних підприємствах та процес управління інвестиційною діяльністю загалом. Запропоновано вдосконалений варіант послідовності здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві.*

**Ключові слова:** *інвестиційна політика підприємства, управління інвестиційною діяльністю, інвестиційна привабливість, інвестиційне проектування.*



In the current economic environment of Ukraine, one of the most promising areas of economic and financial activity of enterprises, the state, and individuals is investment activity.

What determines the need to study this area of activity? The expediency of researching the process of managing the investment activity of enterprises is caused by the growing scale and complexity of investment projects; stricter methods and terms of their development and implementation; new requirements for the implementation of optimal mechanisms, technologies and tools for the use of material, financial, human and other resources.



The information base of the study was based on contemporary articles from both Ukrainian and international periodicals. Among them are articles by such authors as: Sytnyk O. V., Semenchuk L. I., Skotnikova L. P., Ugrimova I. V., Didenko E. O., and others.

The purpose of the article is to summarize the theoretical provisions and to study the components and essence of the process of managing investment activity of enterprises.

The development of scientific thought on the implementation and efficiency of investment activity indicates an increase in the relevance of investment-related issues.

Investment management deals with the management of various types of investments, including real, financial, innovation and human capital investments. It should be noted that in the current environment, special attention should be paid to investments in innovation.

Based on the existing developments in investment management, we can offer the following definition of the main goal of the investment attractiveness of the enterprise: increasing the profitability and competitiveness of the enterprise through the rational use of the production, economic, scientific and technical potential of the enterprise and ensuring social protection of the personnel [1, p. 91].

In the course of studying the aspect of investment attractiveness of an enterprise, sufficient attention should be paid to the factors that influence it. Different authors identify different factors influencing the level of investment attractiveness of an enterprise. However, all these factors can be divided into two groups: factors of indirect influence and factors of direct influence on investment attractiveness.

The first group of factors includes those that are beyond the influence of an individual enterprise, i.e. they can be influenced only at the state level (external factors). The second group includes factors that an enterprise can influence and change their indicators, characteristics, etc. (internal) [2, p. 899].

It should also be noted that internal factors, or factors of direct influence, are more important for the enterprise, because these are the factors by which it is able to independently manage the level of its investment attractiveness.

In turn, among the internal factors, the largest share is occupied by such factors as human resources, duration of the investment program, the amount of expenses, the state of property and financial resources.

Today there is a wide variety of methods for determining the investment attractiveness of an enterprise. In general, all methods developed in domestic and international practice for assessing investment attractiveness can be divided into three large groups depending on the source of initial information: 1) methods based on various expert assessments; 2) methods based on statistical information; 3) combined methods based on expert and statistical calculations [2, p. 898].

An effective tool for managing the investment activity of an enterprise is its investment policy, which is crucial for the functioning of the enterprise, regardless of its size, industry, organizational and legal form and other features.

The investment policy of an enterprise is understood as the process of forming a system of long-term goals of investment activity and the choice of effective ways to achieve them based on forecasting the conditions of this activity and the investment market conditions [3, p. 19].

The goals set by the investment policy must meet a number of requirements, such as: compliance with the mission of the enterprise; focus on high results; measurability; clarity and precision; interconnectedness; validity; flexibility.

An integral part of the investment policy and overall economic strategy of any enterprise is the investment strategy. The investment strategy is understood as a general plan of actions in the field of investment activity of the enterprise, which determines the priorities of its directions and forms, the nature of the formation of investment resources and the sequence of stages of realization of long-term investment goals [4, p. 3].

The importance of developing an investment strategy is explained by the changing environment and, accordingly, fundamental changes in the company's operating goals as new opportunities arise. The realization of such goals requires changing the product range, introducing new technologies, and developing new markets. Therefore, it is necessary to forecast the company's investment activity as the development of a clearly formulated investment strategy. The efficiency, as well as the directions of investment activity, and the level of investment activity depend on the effective implementation of investment projects, which in turn affects the increase of competitiveness, high rates of economic development, the level of financial stability, and the long-term functioning of industrial enterprises.



The process of investment design at the enterprise is as follows [4, p. 7]:

- first stage – setting goals and objectives of the investment project;
- the second stage is the development of a set of measures provided by the investment project;
- the third stage is the establishment of the optimal way of realization of the investment project;
- fourth stage - selection of strategic directions and forms of investment activity of the enterprise and determination of strategic directions of formation of investment resources;
- fifth stage - specification of terms of implementation of the investment project;
- the sixth stage is determination of the investment project efficiency.

The direct criteria for evaluating investment projects are quite diverse and should include, along with purely economic indicators, some other criteria, such as improving working conditions, creating new jobs, improving the environmental safety of production facilities, etc.

In the course of investment activities, due attention should also be paid to the concept of "investment risk" and its assessment.

Investment risk is the difference between the real and probable amount of income received as a result of investing money [5, p. 47]. That is, the risk itself is a measure of the probability of deviation of the desired (or expected) result from the real one, which is manifested as a result of the complex action of internal and external environment factors.

The main forms of risk that an enterprise may face in the process of investment activity are shown in fig. 1.

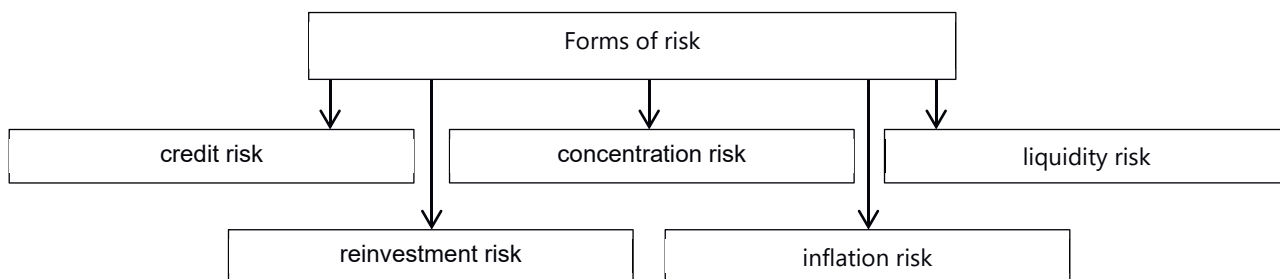


Fig. 1. The main forms of risk in the process of investment activity

Investment activity is an important type of financial and economic activity of each enterprise. The analysis carried out in the article allowed to propose to carry out investment activity at the enterprise in the sequence shown in fig. 2.

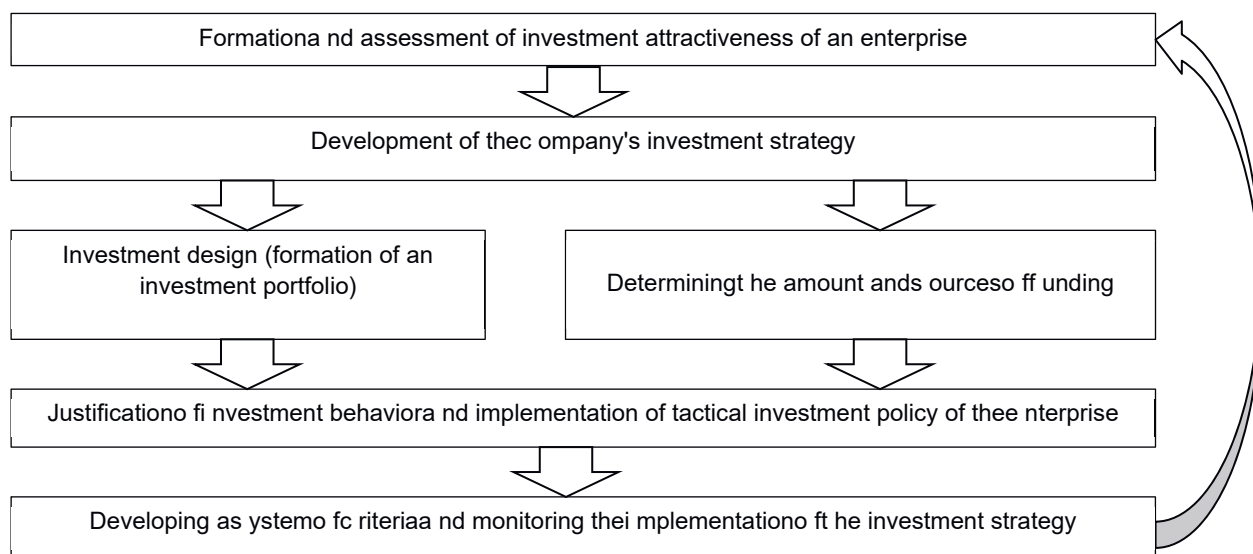


Fig. 2. Sequence of investment activity of the enterprise



Taking into account all the above information, it is possible to draw up a general picture of the management of investment activity at the enterprise. On this basis, an improved version of the sequence of investment activities at the enterprise was developed.

In general, investment activity is carried out in many areas that have different nature, degree of responsibility, nature of consequences and level of risk. Investment management is a complex process that combines a large number of components, including investment policy, strategy, attractiveness, investment risks and design. And the growing relevance of this topic does not go unnoticed by modern authors who actively enrich scientific achievements with new research.

*Supervisor – Doctor of Sciences (Economics), Professor Chmutova I. M.*

---

**Literature:** 1. Ситник О. В. Основні завдання, функції та система принципів управління інвестиційною привабливістю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. Вип. 1. С. 90–92. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2016/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2016/21.pdf). 2. Семенчук Л. І., Мороз С. О. Інвестиційна привабливість підприємства та методи її оцінювання. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 11. С. 898–901. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/186.pdf>. 3. Скотнікова Л. П., Угрімова І. В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. Вип. 19. С. 19–22. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161787509.pdf>. 4. Діденко Є. О., Гапіч О. В. Управління інвестиційною стратегією підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. С. 1–8. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/66.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/66.pdf). 5. Ткаченко Т. П., Шевчук Н. А., Гончарук І. В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2018. Вип. 7. С. 45–48. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2018/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2018/8.pdf).

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## THE ROLE OF AN EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

UDC 330.341.1

*Tskhovrebova Y.*

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** In the paper, the role of crisis management and its key functions are considered. The specific features of an effective crisis management at an enterprise, based on the examples of concrete enterprises, are examined.

**Keywords:** key functions, specific features, effective, concrete enterprises.



**Анотація.** У статті розглянуто роль антикризового управління та його ключові функції. Вивчено особливості ефективного антикризового менеджменту на підприємстві на прикладах конкретних компаній.

**Ключові слова:** ключові функції, особливості, ефективний, конкретні компанії.





Hazard and damage situations can come to such a head that the everyday measures and means for preventing or reducing damage are no longer sufficient. A crisis situation arises. The causes can be manifold: they can be sudden events such as a flash flood, a large-scale fire or a terrorist attack. Often, however, it is also insidious processes, such as extreme drought or a pandemic, which can escalate into crises. So, it is safe to say, that the importance of crisis management is increasing, and increasing significantly. In the current day economic scenario, when crisis management has become a major factor in affecting the success of a company, it is the effectiveness of the crisis measures that is incredibly crucial.

The problem of formation of the crisis management, theoretical and methodological foundations of crisis planning are studied in works of many famous scientists, such as Peter F. Drucker, Henri Fayol, Frederik W. Taylor, Clyde W. Barrow, Steven Fink, Harold D. Koontz and many other.

The purpose of this article is to show the role of a crisis management at the enterprise, its main features and ways of developing a successful crisis management.

Not every problem is a crisis. However, even healthy companies would benefit from having a concept in place for emergencies. A ready-to-use crisis management system helps to recognize warning signals and to act efficiently in an emergency. A crisis plan developed in advance, in turn, regulates the structure and orderly process in the event of a crisis.

In order to learn about a successful crisis management, it is important to formulate a clear and complete definition of "crisis management". Firstly, it is necessary to analyse the already existing interpretations of these terms. The crisis is an all-encompassing category. Therefore, there are many classifications of the concept of crisis. Each author and academic school can classify the crisis into different categories. The English word crisis was borrowed from the Latin, which in turn was borrowed from the Greek "κρίσις" that means "discrimination, decision, crisis" [1]. The English verb "manage" has its roots by the XV century French verb "mesnager", which often referred in equestrian language "to hold in hand the reins of a horse". The term "management" is interpreted in different ways, as management may refer to rather many spheres. The most popular definition was made by Frederick Winslow Taylor: "Management is an art of knowing what is to be done and seeing that it is done in the best possible manner" [2].

It is commonly believed that anti-crisis measures should be taken when the financial results of market-oriented companies look bleak. However, this is profoundly wrong. Crucial to crisis management is to ensure that financial difficulties are not permanent and stable [3]. Crisis management creates the conceptual, organisational and procedural conditions to bring the extraordinary situation back to normal as quickly as possible or to keep the negative consequences as low as possible. Crisis management includes measures to prepare for and manage crises, to avoid further escalation and to follow up on crises.

The key functions of crisis management include:

- identifying the signs of the beginning of a crisis situation in the functioning of the enterprise;
- assessing the probability of a crisis situation, as well as predicting its consequences;
- development of a strategy to overcome the crisis;
- to eliminate the emerging negative consequences;
- preventing new crises in the future [4].

It is worth noting that in a market economy, a crisis is perceived as a perfectly normal phenomenon associated with economic cycles. Crises in the business environment can occur at different levels. Crises can take so many different forms that creating a comprehensive plan to address every problem you might face is not a viable option. Fortunately, smart leaders understand how to build a flexible crisis management strategy that can be adapted to meet the needs of rapidly changing situations. The most common are crises caused by natural events, strategy crises, success and earnings crises (such as a rapid decline in sales) and liquidity crises.

Crisis case studies help illustrate best practices and how companies apply them. One of the key crisis measures is to respond quickly. It is essential to issue a statement within the first few hours of a crisis and publish updates as frequently as possible. Keep customers and other stakeholders informed about progress. This also means that a company has to be upfront and transparent. It is rather a bad idea to hide the truth, as it will eventually become clear, and obfuscating will only cause further mistrust and resentment for the enterprise. The following example was studied



in order to show how crisis management leaders and laggards performed on fundamental best practices in specific situations.

A perfect illustration might be a “Burger King”, an American-based multinational chain of hamburger fast food restaurants, which experienced a crisis in 2019, while launching a program of meat alternatives for the customers [5]. More specifically, this was about a burger that was marketed as vegan, plant-based “Impossible Whopper”. However, this burger was found to be unsuitable for vegans in the United Kingdom. Turned out, it was served with mayonnaise and cooked on the same grill as meat burgers. Customers from UK were unhappy and “Burger King” faced a backlash, which risked customer loyalty. Even though there was a disclaimer on their website stating that the new whopper isn’t fully vegan, activists took out a lawsuit against them.

The company should be praised for its prompt response, as “Burger King’s” crisis communications plan involved a quick response to quickly confirmed that plant-based burgers were not meant for meat eaters [5]. In fact, they stated that the burgers were intended for flexitarian customers who were willing to reduce their meat consumption. As the result, the lawsuit was dropped. This disclaimer allowed “Burger King” to get ahead of any issues to solve the problem before it got out of hand. The brand also confirmed that their other burger “Rebel Whopper” is plant-based, but might suffer from some cross-contamination issues due to cooking processes as well.

On the basis of this example, it is fair to say that, one of the best crisis preventions is often a good crisis communication plan. “Burger King” surely understood the importance of getting ahead of a problem before a crisis occurs. If we can learn anything from these examples of communications crisis management, it’s that effective crisis management strategies can make a huge difference. In fact, it can turn an unprecedented world event into one of the most profound business success stories.

Therefore, it can be concluded that a crisis is not always a negative consequence if the company is always prepared for unforeseen situations and adequately perceives its possibilities. It is important for a company to make provisions to help offset unexpected costs or to keep a company in a difficult situation afloat. Moreover, an effective crisis management strategy can make a huge difference. Judging from the “Burger King” example, a productive crisis management can turn an unprecedented world event into one of the most profound business success stories.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Kotlyk A. V.*

---

**Література:** 1. Crisis // Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis#cite\\_note-oed-1](https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis#cite_note-oed-1). 2. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York, 2010. 56 p. 3. Chanoff S., Chanoff D. From Crisis to Calling: Finding Your Moral Center in the Toughest Decisions. Berrett-Koehler Publishers, 2016. 32 p. 4. Roubini N., Mihm S. Crisis Economics: A Crash Course in the Future of Finance. Penguin, 2011. 17 p. 5. Burger King «plant-based» Whopper ads banned. URL: <https://www.bbc.co.uk/news/business-52280017>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

УДК 657.62(073)

Черемнов О. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і значення понять «стратегія» та «стратегія розвитку». Також визначено процес розроблення і реалізації стратегії, який передбачає розв'язання п'яти взаємопов'язаних задач. Зроблено висновки, що і досі не існує єдиного підходу до його пояснення; сформовано власне трактування поняття «стратегія розвитку підприємства».

**Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку, формування, підприємства.



**Annotation.** The article examines the essence and meaning of the concepts of «strategy» and «development strategy». It also defines the process of strategy development and implementation, which involves solving five interrelated tasks. It is concluded that there is still no single approach to its explanation, and the author has formed his own interpretation of the concept of «enterprise development strategy».

**Keywords:** strategy, development strategy, formation, enterprises.



**Актуальність.** В умовах ринкових відносин для успішного функціонування підприємств зростання динамічності та невизначеності зовнішнього оточення обумовлює проблему своєчасної адаптації підприємства до умов, які змінюються, що є перешкодою для розвитку підприємницької активності, посилення конкурентних позицій та орієнтації підприємств на задоволення потреб споживачів, на отримання запланованого рівня прибутку, досягнення постановлених цілей і реалізації своєї місії. Для вирішення цієї проблеми використовується концепція стратегічного управління, ефективність якої значною мірою залежить від правильного вибору та формування стратегії розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування стратегічних напрямів розвитку підприємств присвячено багато праць таких науковців, як І. Ансоф, М. Боярська, О. Гудзь, С. Євтухова, О. Мазоренко, Г. Мінцберг, І. Міняйленко, С. Сударкіна та ін. Багато сучасних економістів займаються дослідженням цієї проблеми, але і досі існують невирішені питання щодо єдиного розуміння сутності процесів розвитку підприємств, формування стратегії та управління стратегічним розвитком підприємств.

**Метою** статті є аналіз основних понять: стратегія та стратегія розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Об'єднання стратегічних, стійких та інноваційних аспектів розвитку підприємства дозволить підвищити економічну, соціальну й екологічну ефективність функціонування суб'єкта господарювання, забезпечивши тим самим високий рівень конкурентоспроможності вітчизняної промисловості. Встановлюючи стратегію розвитку, необхідно розуміти й усвідомлювати реальний та бажаний стан об'єкта з урахуванням можливостей і наявних у розпорядженні ресурсів.

Процес розроблення і реалізації стратегії передбачає розв'язання п'яти взаємопов'язаних задач [1]:

1. Формування стратегічного бачення, тобто визначення мети, довгострокового напрямку руху і конкретної місії;
2. Перетворення стратегічного бачення і місії в конкретні цілі та задачі;
3. Формування стратегічної програми, реалізація якої дозволить підприємству досягти стратегічної мети;
4. Кваліфіковане та ефективне впровадження стратегічної програми;
5. Оцінка результатів роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригувальних дій.

Розробка механізму формування стратегії розвитку підприємств потребує формалізації понятійно-категоріального апарату. В економічній літературі поняття «стратегія» розглядається багатьма вченими по різному. Кожен науковець бачить стратегію з різних точок зору.



Відповідно до [2] в первісному тлумаченні поняття «стратегія» перекладається з грецької мови, як *stratos* – військо і *agot* – веду, тобто цей термін мав військову приналежність. З часом він отримав широкий спектр вживання і розуміння, поширився майже на всі види діяльності.

Початок застосування стратегічних поглядів на підприємницьку діяльність припадає на середину ХХ століття. З того часу і до теперішнього думки науковців розбігаються. Різні підходи до трактування терміна «стратегія» подані у табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз авторських підходів до визначення поняття «стратегія»

Автор / група авторів, джерела	Зміст визначення	Ключові слова
Бережна Ю.	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності	Набір правил, якими керується організація
Боярська М.	Стратегія – комплекс заходів і протидій, сприяючих прогресивному розвитку системи в умовах динамічного середовища, що розвивається	Комплекс заходів і протидій розвитку системи
Гудзь О.	Стратегія – це систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості	Систематичний план, формування місії, довгострокових цілей
Епіфанова І.	Стратегія – це процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства	Процес розробки і впровадження довгострокового плану розвитку

Тобто, виходячи з розглянутих поглядів авторів можна зробити висновок, що стратегія як основний термін є неоднозначним, хоча є основоположним для формування поняття «стратегія розвитку» та найчастіше в трактуванні ототожнюється з одним із наступних напрямів – план або процес його впровадження та розробки. Необхідно звернути увагу на те, що серед науковців також відсутня єдина думка щодо визначення поняття «стратегія розвитку», що підтверджує аналіз авторських підходів до трактування цього терміна (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз авторських підходів до визначення поняття «стратегія розвитку»

Автор, джерела	Зміст визначення	Ключові слова
Коберник І.	Стратегія розвитку – це модель системи управління підприємством, що спрямована на досягнення його довгострокових цілей за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу, розподілу та координації ресурсів та впливу факторів зовнішнього середовища	Модель системи управління, досягнення довгострокових цілей
Коваленко О.	Стратегія розвитку – це формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети	Цілі і завдання на довгостроковій основі
Колобердяно І.	Стратегія розвитку – це система формування і втілення довгострокових цілей підприємства стосовно забезпечення його стабільного функціонування шляхом ефективного залучення і використання ресурсного потенціалу підприємства, коригування його стану на основі врахування змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Система довгострокових цілей підприємства, залучення і використання ресурсного потенціалу
Кондратюк С.	Стратегія розвитку – це безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей	Процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, довгострокова перспектива
Крочак М.	Стратегія розвитку – це комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (може стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу піднятися підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомого положення на ринку	Комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення

**Висновки.** Проведений аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства» дозволив зробити висновок, що і досі не існує єдиного підходу до його пояснення. Таким чином, думки



авторів можна розділити на дві групи. Перша група авторів вважає стратегію розвитку підприємства системою, інша група вважає процесом.

На основі вищевикладеного сформоване власне трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» як процес розроблення та впровадження управлінських рішень, які забезпечують ефективну діяльність у довгостроковій перспективі, враховуючи умови зовнішнього та внутрішнього середовища, наявні ресурси організації та потенційні можливості і загрози.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.

**Література:** 1. Бережна Ю., Матичак П. Формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету*. 2020. № 1. С. 209–212. 2. Боярська М. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 306–310. 3. Гудзь О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352. 4. Єпіфанова І., Дзюбка М. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2017. № 2 (55). С. 99–103. 5. Коберник І., Травіна К. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. № 2. С. 52–58. 6. Коваленко О., Калита В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 1 (55). С. 43–46. 7. Колобердянко І., Коробов О. Стратегічне планування діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1 (25). С. 113–121. 8. Кондратюк С., Дунда С. Формування механізму стратегічного розвитку підприємства. *Менеджмент і стратегічне управління*. 2017. № 2. С. 86–91. 9. Крочак М. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 1 (7). С. 85–90. 10. Мазоренко О. Формування стратегії розвитку підприємства: етапи та критерії // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 29–30 берез. 2018 р.). Харків : Видав. ФОП Мезіна, 2018. С. 65–67.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## COMPARING MODERN MODELS OF THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

UDC 331.1

Shishova V.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** In the paper, the concept of corporate social responsibility is considered. Widespread approaches to the corporate social responsibility development are distinguished. Common national models of corporate social responsibility are compared based on the degree of state participation in the processes of socialization of business activities.

**Keywords:** responsibility, corporate social responsibility, national model.





**Анотація.** У статті розглянуто поняття корпоративної соціальної відповідальності. Визначено поширені підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Порівняно загальні національні моделі корпоративної соціальної відповідальності на основі ступеня участі держави в процесах соціалізації ділової активності.

**Ключові слова:** відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, національна модель.



Corporate social responsibility (CSR) is considered as a management approach that ensures corporate sustainability and measures the company's impact on sustainable development of society. The development of the concept of social responsibility is connected with the need to maximize the company's positive impact on society through the implementation of the organization's strategy of interaction with stakeholders.

In a modern practice, there two opposite approaches to the SCR development:

1. Creating national CSR models which include regional differences caused by political, social, economic, cultural and other peculiarities of the countries' development.
2. Unifying CSR programs represented in different international guidelines, generally accepted SCR evaluations and ratings, etc.

The determining factor in the formation of the national model is the degree of state participation in the processes of socialization of business activities. Based on this, modern experts distinguish three common national models of CSR:

1. European model. For it, the active intervention of the state, the distribution of social benefits on a general basis and taking into account the interests of all parties are essential.
2. Japanese model. The state intervention in solving social problems is limited, while the main role is given to business.
3. American model. It is characterized by reactive state intervention with minimal participation of authorities in solving social issues [1].

The American and European models are considered as diametrically opposed: if the American model is closely intertwined with philanthropy, and priority is given to the implementation of social programs through specialized companies, then within the European model, CSR is considered a component of the company's strategy and acts as a factor that determines the company's approaches to the choice of partners, projects, and investment opportunities.

Considering the given models, we can conclude that the American model is the most liberal when talking about the social policy of the state. It is based on the principle of limiting protection to only those who have no income other than social benefits. This model of social responsibility assumes the maximum independence of corporations in determining their social contribution. The role of the state is to support and stimulate such business initiatives by educational programs, as well as different benefits or subsidies, but not interfering in the formation of social responsibility programs [1].

In the USA, most companies implement the CSR concept called "Corporate Citizenship", which indicates their active position in society. Historically, CSR in the US gravitates more toward philanthropy, but after the global financial crisis of 2008, the approach to understanding its essence has undergone some changes. In particular, it is focused on the company's efforts to promote fairness and transparency in the provision of services, lending and investing activities in low-income countries, charitable investing, and as well as implementation and support of environmental initiatives.

The main areas of the SCR activity in the USA are:

- environmental protection;
- social programs aimed at the development of society;
- volunteering;
- ethical principles in business activity [3].

Considering the European model, it is often called the antipode of the liberal American model. The concept of CSR here is closely related to the concept of sustainable development. It is aimed at obtaining a commercial effect and acts as a business philosophy. It gives grounds for asserting a comprehensive approach to the implementation of the CSR concept, as well as promoting the maximum openness of business to dialogue with society [1].



The European model is focused on three areas of social initiatives, namely:

- economy;
- employment;
- environmental protection.

In the model, SCR activities of companies are strictly regulated the law. Also, they are characterized by a high level of internal corporate regulation. Also, the state plays an important role in the process.

European companies approach the issue of social responsibility more carefully and conceptually, in particular, separate units are created that deal with the development and implementation of the CSR concept, meaningful reports are published.

The main areas of social initiatives of European companies are:

- personnel development;
- environmental protection;
- programs aimed at supporting the sustainable development of society [4].

The main features of the Japanese system of social responsibility are determined by a number of concepts that are not reflected in the American model. The most important of them are collective decision-making, responsibility to employees and social responsibility of management. So, the priority area of activity within this concept is personnel, which is determined by historically formed socio-cultural traditions.

In the model, the priority areas of the CSR initiatives are:

- human rights;
- personnel development;
- ecology;
- economic support [2].

Social responsibility in Japan is largely determined by the country's cultural traditions. The Japanese model assumes social cohesion at the level of an industrial group. Business management is not only focused on making a profit, but should be based on the correct perception of society and the surrounding world, awareness of one's responsibility to society and the desire for the progress of civilization as a whole.

Thus, corporate social responsibility may help enhancing an enterprise's competitiveness. Corporate social responsibility (CSR) is considered as a management approach that ensures corporate sustainability and measures the company's impact on sustainable development of society.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Kanova O. A.*

---

**Literature:** 1. Мосійчук І. В. Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності: порівняльний аналіз. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. С. 52–54. 2. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 3 (15). С. 181–188. 3. Фролова Л. В., Єрмак С. О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності серед бізнес-структур України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/15.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/15.pdf). 4. Bonini S., Koller T. M., Mirvis P. H. Valuing social responsibility programs // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/valuing-social-responsibility-programs>.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.





## ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 339.138:336.1

Юдін М. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто важливість формування репутації підприємства, за допомогою бренд-менеджменту для встановлення взаємодії із споживачами, підвищення їх лояльності до бренду та пристосування продукції підприємства до цільової аудиторії. Оглянуто проблеми, що необхідно вирішити при забезпеченні ефективної комунікації з покупцями та встановленні впливу над заохоченнями потенційних споживачів.

**Ключові слова:** управління, бренд-менеджмент, комунікація, інструменти бренд-менеджменту, лояльність, споживач.



**Annotation.** The article considers the importance of building a company's reputation with the help of brand management to establish interaction with consumers and adapt the company's products to the target audience. The problems that need to be solved in ensuring effective communication with buyers and establishing influence over the incentives of potential consumers are reviewed.

**Keywords:** competitiveness, brand management, influence, promotion.



Актуальність теми полягає в тому, що сьогодні ефективне використання інструментів бренд-менеджменту дозволяє компанії підтримувати такий імідж, який забезпечує високий рівень довіри та збільшує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Успішний бренд-менеджмент включає в себе забезпечення відповідності його цінностей та ідеалів з місією компанії, впливаючи на вибір потенційного покупця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми та особливості бренд-менеджменту є важливими, саме тому цій темі приділили увагу такі науковці, як: Н. Р. Акабєц [1], А. Антероми [2], С. Велманд [3], Р. Далве [4], А. Елміро [5], П. О. Огарє [6], У. Р. Ролан [7].

**Метою** статті є дослідження місця бренду підприємства для споживача та розгляд основних аспектів, пов'язаних з будовою бренд-менеджменту в управлінську діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечуючи створення та збереження іміджу бренду, що є ключовим фактором успіху компанії на ринку, бренд-менеджмент являє собою важливу складову в управлінській діяльності. Необхідно мати прийнятну комунікацію, включаючи забезпечення якісного сервісу. Варто звернути увагу на ключові конкурентні переваги бренду та те, як вони сприяють досягненню цілей компанії. Для ефективного бренд-менеджменту необхідно враховувати вплив різних факторів на споживачів, таких як культурні відмінності, географічні особливості й інші фактори.

Підтримка і розвиток бренду протягом всього життєвого циклу продукту є одним з важливіших аспектів бренд-менеджменту. Для цього необхідно проводити постійний моніторинг та аналіз ринку, відслідковувати зміни у споживачьких потребах та використовувати новітні технології та інструменти для комунікації, просування продукту на ринку. Комунікація дозволяє збільшити відданість споживачів, що сприяє збільшенню продажів та забезпечує довгостроковий успіх компанії [6, с. 37]. Для досягнення цього необхідно підтримувати якісний сервіс та відповідальність перед споживачами.

Неефективний бренд-менеджмент може призвести до негативної репутації компанії, зниження продажів і втрати вірогідності серед споживачів. Недостатня увага до бренду може призвести до втрати його унікальності та переваг конкурентоспроможності на ринку. Також неспроможність адаптувати бренд до змін у ринковому середовищі може призвести до його занепаду та втрати значення. Важливо мати чітку стратегію, яка відповідає цілям компанії та потребам споживачів, у іншому разі – споживачам важко обирати [3, с. 41].



Збільшення впливу бренду на ринку та впровадження інноваційних рішень є одним із важливих речей у просуванні бренду. Наприклад, компанії можуть використовувати сучасні технології та інструменти, щоб підвищити ефективність свого бренду та забезпечити більш швидкий та якісний обмін інформацією зі споживачами. Успішний бренд-менеджмент забезпечує просування та позитивну репутацію компанії на нових ринках та в нових сферах діяльності, що, своєю чергою, може впливати на відносини з сучасними підприємствами, що впроваджують нові рішення та новими партнерами, споживачами та іншими стейкхолдерами. Ефективний бренд-менеджмент може сприяти розвитку бренду як культурного феномену, що відображає цінності та ідеї, які спільні для компанії та її споживачів, із залученням нових людей.

Виконання вимог, для вбудовування бренд-менеджменту в управлінську діяльність, щоб вдосконалити підприємства під потреби сучасного ринку, вимагає постійного контролю за конкурентами на ринку [7]. Компанії повинні бути в курсі того, які продукти і послуги пропонуються конкурентами, як вони просуваються і як сприймаються споживачами. Це допоможе компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку свого бренду та залишатися конкурентоспроможною на ринку для виникнення у споживача відчуття ролі.

Бренд-менеджмент підприємств допомагає визначити аудиторію споживачів [4]. Щоб будь-який бренд був успішним, життєво важливо, щоб продукт або послуга досягли потрібної цільової аудиторії. Також важливо регулярно спілкуватися зі своєю аудиторією, щоб розвинути знайомство з продуктом або послугою, які просуваються за допомогою різних інструментів.

Важливо відслідковувати зміни в ринковому середовищі, яке і може вплинути на сприйняття бренду та адаптувати бренд до зовнішнього середовища, зберігаючи його унікальність та цінності.

У світі швидких змін і зростаючої конкуренції на ринку ефективний бренд-менеджмент стає все важливішим для авторитетності компанії та у впровадженні його в управлінську діяльність, задля налагодження необхідних для підприємства сфер вдосконалення місця бренду.

Кожна компанія повинна мати чітку думку про бренд-менеджменту та забезпечувати його інноваційний розвиток, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та успіх у сфері діяльності підприємства.

Залежно від символічного змісту бренду можливі три види відносин зі споживачем:

- емоційні відносини формуються на основі почуттів, що викликаються у споживача брендом (позитивних і негативних емоцій);
- поведінкові відносини можна розглядати як дії споживача, викликані мотивуванням бренду до практичного результату, тобто як намір придбати товар;
- раціональні відносини формуються на основі знання, оцінки, переконання та поінформованості покупця про бренд.

У процесі функціонування бренду всі види відносин тісно переплетені. Від того, наскільки правильно сформована символіка бренду, залежить їх гармонійна взаємодія. В кінцевому рахунку від того залежать ефективність і повноцінність бренду.

При моделюванні ціннісної орієнтації в символіці бренду необхідно враховувати:

- ціннісні орієнтації особистості, від яких, зрештою, залежатиме спрямованість активності особистості щодо торгової марки;
- те, що ціннісні орієнтації особистості, тобто її соціальні орієнтації, переконання, ідеали, можуть змінюватися протягом усього життєвого циклу бренду.

Побудова відносин та комунікація з цільовою аудиторією є двостороннім процесом, що має охоплювати компанію та її поточних та залучених людей, щоб бути конкурентоспроможним підприємством. Сьогодні ми спостерігаємо, що все більше компаній обирають соціальні мережі для зв'язку із суспільством. Комплекс інструментів в SMM (social media marketing) просуванні здатний стати дієвою можливістю для просування компанії, її товарів чи послуг у суспільство [5, с. 108]. Формування бренд-інновацій є обумовленою об'єктивними, не взаємозалежними від діяльності обставинами, а також і власними обставинами для просування при потребі взаємозалежних підходів для просування та їх побудові.

Ефективні механізми управління брендами сприяють успішному розвитку підприємства, які допомагають покупцям орієнтуватись в розмаїтті товарів. Оскільки у вітчизняній практиці розвиток брендингу перебуває на стадії становлення, суб'єктам господарювання необхідно спрямовувати маркетингову діяльність на створення додаткової цінності продукту для споживача, ядром якої має бути гарантована якість, нарощування марочних активів та капіталу бренду. А це означає, що бренд має бути об'єктом стратегічного і оперативного управління відповідних організаційних підрозділів і персоналу підприємства.



Бренд-менеджмент підвищення цінності бренду для споживача здійснюється за допомогою використання маркетингових технологій задля зміни і корекції раціональних або емоційних характеристик продукту (товару), що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та зростання продажів. Наразі бренд-менеджмент стає основою діяльності компанії, через бренд відбувається управління іміджем загалом. Розвиток бренду сприяє стабільному положенню на ринку та наявності постійних покупців, а отже, і стабільному доходу.

Таким чином, успішність бренд-менеджменту впливає на бажання споживача та його примхи. Компанія, просуваючи унікальний і відомий образ, залучаючи і підтримуючи людей для досягнення зростання можливостей управлінської діяльності на підприємстві, збільшує обсяг продажів товару бренду. Однак для досягнення таких результатів необхідно постійно працювати над цим, далі досліджувати інформацію у напрямі теми, слідкувати за його сприянням споживачам і аналізувати зміни на ринку, які змінюються під впливом конкурентоспроможності. Для досягнення певних результатів необхідно мати розуміння того, що бренд-менеджмент є довготривалим процесом, який вимагає постійної роботи і постійного вдосконалення. Компанії, які зможуть подолати всі перешкоди на шляху до розвитку управлінської діяльності і пристосуватися до змін, щоб отримати більше шансів на успіх.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кінас І. О.

---

**Література:** 1. Акабец Н.Р. Бренд-менеджмент: від концепції до реалізації // Бренд-менеджмент: зб. наук. пр. Львів : Вид-во Літера бізнесу, 2020. 126 с. 2. Антероми А. Бренд-менеджмент: стратегічні напрями. Б. : Маркетинг та продажі, 2018. 45 с. 3. Велманд С. Менеджмент у великих підприємствах. *Бізнес інновації*. 2021. С. 35–47. 4. Далве Р. Дослідження сучасного бренд-менеджменту. Б. : БізнесЛідер, 2017. 48 с. 5. Елміро А. Нові способи просування підприємства, орієнтація на маркетинг. *Журнал з бізнесу*. 2020. № 4. С. 104–119. 6. Огаре П. О. Нові засоби комунікації. *Сучасний бізнес*. 2021. Вип. 2. С 35–48. 7. Ролан У. Р. Ризики в бренд-менеджменті: інноваційна діяльність та управління. *Журнал з бізнесу*. 2019. 225 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.



## STRATEGIC ASPECTS OF COMPETITIVE ADVANTAGES

UDC 338.432

Yurova D.

4th year student  
of the Faculty of Management and Marketing KhNEU them. S. Kuznets

**Annotation.** The article is devoted to the substantiation of the theoretical aspects of determining the strategic competitive advantages of the enterprise. The concept of «strategic competitive advantage» is defined. The strategic aspects of the company's competitive advantages are summarized and the peculiarities of their formation are given.

**Keywords:** competitive advantage, strategic competitive advantage, enterprise, strategy, strategic aspect.





**Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню теоретичних аспектів визначення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Визначено поняття «стратегічна конкурентна перевага». Узагальнено стратегічні аспекти конкурентних переваг підприємства та наведено особливості їх формування.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, стратегічна конкурентна перевага, підприємство, стратегія, стратегічний аспект.



Competitive advantage is vital for the success and survival of an enterprise in a competitive market. It allows the company to differentiate itself, create value, sustain profitability, and capitalize on growth opportunities. By continuously developing and leveraging its unique strengths, an enterprise can maintain a competitive edge and thrive in the ever-changing business landscape.

The following scientists made a significant contribution to the study of theoretical problems of competition, competitive strategies, competitiveness and competitive advantages of enterprises: E. Poltavska, V. Ponomarenko, J. Barney, R. Grant, P. Kotler, M. Porter, E. Thompson and others.

The purpose of the article is to distinguish features of strategic competitive advantage at an enterprise.

Strategic aspects of competitive advantage involve the deliberate planning and execution of strategies to gain and sustain a superior position in the market. These aspects focus on the long-term perspective, leveraging unique resources and capabilities, and aligning with the overall strategic direction of the enterprise.

The tabl. 1 presents the authors, their definition of strategic competitive advantage, and the reference for each definition.

Table 1

**Morphological analysis of the term «strategic competitive advantage»**

Author	Definition	Key word(s)	Reference
Jay Barney	"Strategic competitive advantage refers to the sustainable advantage gained by a firm through the effective utilization of its unique resources and capabilities that are difficult for competitors to replicate, leading to superior performance in the long term" [1]	sustainable advantage	Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage
Michael Porter	"Strategic competitive advantage is achieved when a firm position itself in a way that allows it to deliver greater value to customers or create products or services that are perceived as superior in the market, resulting in a sustainable advantage over rivals" [8]	to deliver greater value to customers	Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance
Gary Hamel	"Strategic competitive advantage arises from the development and deployment of core competencies that are unique to the firm, enabling it to enter new markets, create innovative products, and outperform competitors" [4]	unique core competencies	Hamel G. Competing for the future
Robert Grant	"Strategic competitive advantage is the result of a firm's ability to leverage its distinctive resources and capabilities to create value for customers, while simultaneously managing its costs, thereby achieving superior profitability compared to competitors" [3]	firm's ability	Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition
Jay B. Barney and Delwyn N. Clark	"Strategic competitive advantage is gained through the possession and deployment of unique and valuable resources and capabilities that allow a firm to differentiate itself, adapt to environmental changes, and outperform competitors in the long run" [1]	possession and deployment of unique and valuable resources and capabilities	Barney J. B., Clark D. N. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage
John Kay	"Strategic competitive advantage stems from a firm's ability to establish a distinctive positioning in the market by understanding and meeting customer needs in a superior and differentiated way, which results in superior financial performance compared to rivals" [5]	firm's ability	Kay J. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value

As a result of conducted analysis, we can distinguish the following strategic aspects of competitive advantage:

1. Resource-Based View (RBV): The RBV emphasizes the strategic importance of a firm's unique resources and capabilities in achieving competitive advantage. It suggests that firms should identify, develop, and deploy resources



that are valuable, rare, difficult to imitate, and non-substitutable. This view highlights the strategic role of resources in creating a sustainable competitive advantage [1; 3].

2. Core Competencies: Core competencies represent the collective knowledge, skills, and abilities within an organization that provide a competitive advantage. These competencies are unique and embedded in the organization's processes and activities, enabling it to deliver superior value to customers. Developing and leveraging core competencies strategically can create a sustainable advantage [8].

3. Differentiation Strategy: Differentiation strategy involves creating and delivering unique value to customers, distinguishing a firm's products or services from those of competitors. By strategically differentiating themselves through product features, quality, service, or branding, companies can command higher prices and build customer loyalty [6; 8].

4. Cost Leadership Strategy: Cost leadership strategy aims to achieve a competitive advantage by becoming the lowest-cost producer in the industry while maintaining acceptable product quality. By strategically managing costs throughout the value chain, firms can offer competitive prices, attract price-sensitive customers, and gain market share [2; 8].

5. Innovation and Adaptation: Strategic competitive advantage requires continuous innovation and the ability to adapt to changing market conditions. Companies that foster a culture of innovation and invest in research and development can develop new products, processes, or business models, staying ahead of competitors and creating a sustainable advantage [1; 4].

6. Strategic Alliances and Partnerships: Collaborative strategies such as strategic alliances and partnerships can contribute to competitive advantage by leveraging the complementary strengths and resources of multiple organizations. By strategically forming alliances, companies can access new markets, technologies, or expertise, enhancing their competitive position [8].

These strategic aspects of competitive advantage highlight the importance of a proactive and deliberate approach to achieving and maintaining a superior market position. By leveraging resources, core competencies, differentiation or cost leadership strategies, innovation, and strategic partnerships, enterprises can strategically position themselves for long-term success.

*Supervisor – Doctor of Sciences (Economics), Professor Lepeyko T. I.*

---

**Literature:** 1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120. 2. Davidow W. H., Malone M. S. The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. NY : Harpercollins, 1992. 304 p. 3. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, 9th Edition. NJ : Wiley, 2015. 776 p. 4. Hamel G. Competing for the future. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 384 p. 5. Kay J. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford : Oxford University Press, 1993. 460 p. 6. Kotler P., Keller K. Marketing management. London : Pearson, 2016. 692 p. 7. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. NY : Free Press, 1985. 557 p. 8. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. URL: [https://www.academia.edu/29625028/The\\_Core\\_Competence\\_of\\_the\\_Corporation](https://www.academia.edu/29625028/The_Core_Competence_of_the_Corporation).

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023 р.

