

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій



**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ:
теоретичні і практичні аспекти**

**Збірник матеріалів
VIII студентської конференції**

Одеса, 2024 р.

УДК 658 (043.2)

ББК 65.29

Актуальні проблеми менеджменту: матеріали VIII студентської конференції, листопад 2024 р. – Одеса, ОНЕУ, 2024. – с. 98

Редакційний комітет:

Кузнецова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Піскун А. В. – к.е.н., доцент

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою.

ЗМІСТ

Акінфієва А. М., Карпенко Ю. В. Особливості використання моделей управління запасами в діяльності підприємств різних галузей.....	6
Акінфієва А. М., Феленюк О. І., Волчек Р. М. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства.....	8
Андрієнко О. О., Волчек Р. М. Методи експрес-діагностики вірогідності банкрутства підприємства	10
Андрієнко О. О., Хетагурова Д. О. Потенційні бар'єри у міжособистісних комунікаціях	12
Братута С., Кузнецова І. О. Реалізація стратегії в процесі управління підприємством.....	14
Бровко А. О., Волчек Р. М. Особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.....	15
Вадатурський В. В., Піскун А. В. Теоретичні та практичні аспекти диверсифікації на підприємствах.....	17
Вербанов В. О., Кузнецова І. О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства.....	19
Власов В. Д., Карпенко Ю. В. Використання технології ощадливого виробництва в діяльності підприємств громадського харчування.....	21
Гадевич К. М., Волчек Р. М. Сучасні методи антикризового управління та система запобігання кризових ситуацій.....	23
Гадевич К. М., Осичка О. В. Тайм-менеджмент як інструмент ефективного використання часу успішного керівника.....	25

Глусь Д. С., Волчек Р. М. Методологічні підходи до побудови рейтингових систем оцінки кризового стану та загрози банкрутства.....	28
Глусь Д. С., Карпенко Ю. В. Основні підходи до визначення поняття операційного менеджменту.....	30
Горбатенко О. А., Пісун А. В. Критичний аналіз конкурентної стратегії OONI LTD.....	32
Гордійчук О. А., Карпенко Ю. В. Розробка стратегії розвитку підприємства: основні етапи та їх зміст.....	35
Гребенюк Р. В., Бровкіна Ю. О. Перспективи розвитку ІТ-менеджменту в Україні.....	37
Гуляєва О. М., Карпенко Ю. В. Процес впровадження концепції збалансованої системи показників.....	39
Даскалиця К. Д., Волчек Р. М. Оцінка фінансової результативності підприємства.....	41
Дімова О. С., Карпенко Ю. В. Інструменти технології ощадливого управління.....	43
Дроздова Є. С., Волчек Р. М. Антикризове управління в умовах пандемії і військового стану.....	45
Дроздова Є. С., Єсіна О. Г. Цифрові технології в управлінні малими та середніми підприємствами (МСП).....	47
Добровольська В. В. Щодо конкурентної позиції підприємства як чинника його конкурентної стратегії.....	49
Дяченко О. О., Балабаш О. С. Тенденції розвитку ринку напоїв України.....	51
Клейнер І. А., Волчек Р. М. Роль інновацій в антикризовому менеджменті.....	53

Комарцов О. Д., Балабаш О. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: підходи до визначення.....	55
Константинов Д., Данчева О.М Впровадження штучного інтелекту у CRM-системи.....	57
Крамчанінова А. О., Волчек Р. М. Особливості проведення антикризової реструктуризації підприємства.....	58
Криворот Є. О., Волчек Р. М. Організаційні засади проведення фінансової санації підприємства.....	61
Кудінов О. М., Москалюк Г. О. Розвиток креативного менеджменту.....	63
Липач Е. І., Хетагурова Д. О. Застосування інновацій в управлінні підприємством.....	66
Мельниченко О. С., Волчек Р. М. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством.....	68
Мельниченко О. С., Хетагурова Д. О. Роль невербальних комунікацій у процесі спілкування.....	70
Мельничук О. А., Волчек Р. М. Експертні методи діагностики кризового стану підприємства.....	71
Нирян А. В., Волчек Р. М. Особливості побудови карти ризиків підприємства.....	73
Орленко М. О., Кузнецова І. О. Теоретичні основи процесно-орієнтованого управління підприємством.....	77
Підвальнюк В. В., Кузнецова І. О. Моделі управління в системі охорони здоров'я.....	79
Подопрігора Є. Ю., Піскун А. В. Сучасна парадигма стратегічного та інноваційного менеджменту.....	81

Подопригора Є. Ю., Піскун А. В. Стійкий розвиток підприємства: корпоративно-соціальна відповідальність та економічна безпека бізнесу.....	82
Праведна О. В., Волчек Р. М. Антикризіві заходи у діяльності готельно-ресторанних підприємств.....	85
Ротар Л. В., Піскун А. В. Роль корпоративної культури у підвищенні результативності.....	87
Синельникова Я. М., Піскун А. В. Інновації як інструмент створення конкурентних переваг в умовах сучасного ринку.....	89
Сочієнков І. М., Кублікова Т. Б. Теоретико-аналітичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.....	91
Тутаров А. П., Кузнецова І. О. Конкурентна стратегія як ключовий фактор успіху підприємства в умовах ринкової економіки.....	93
Філозова А. О., Волчек Р.М. Управління розробкою антикризової програми підприємства.....	95

Акінфієва А. М.
здобувач вищої освіти

Карпенко Ю. В.

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ

Управління запасами є ключовим аспектом для ефективної роботи підприємств, оскільки запаси впливають на фінансові результати, конкурентоспроможність і здатність швидко реагувати на попит. Компанії різних галузей потребують моделей управління запасами, адаптованих до їхніх особливостей. В умовах динамічного ринку важливо застосовувати раціональні, адаптовані під конкретні потреби підприємств моделі

управління запасами, що оптимізують рівень запасів, зменшують витрати на зберігання та забезпечують постійне постачання.

Управління запасами – це комплекс управлінських функцій, що забезпечують повний цикл руху матеріалів: від закупівлі та контролю за їх перетворенням у готову продукцію до складування, доставлення та подальшого споживання. Воно передбачає налагодження зв'язків із постачальниками та споживачами, контроль за виконанням замовлень, підтримання оптимального рівня запасів та переміщення запасів у логістичному ланцюгу для задоволення виробничих і споживчих потреб з мінімальними витратами на логістику.

Ефективне управління запасами дозволяє:

- скоротити тривалість виробничого циклу та зменшити витрати на зберігання;
- вивільнити частину фінансових ресурсів з обігу для подальшого реінвестування в інші активи;
- знизити виробничі втрати, усуваючи дефіцит запасів, прискорити оборот та зменшити ризик їх втрати.

Особливості використання моделей управління запасами залежать від галузевих потреб і специфіки діяльності підприємств. Так у виробництві основними моделями систем управління запасами є модель з фіксованим періодом та модель з фіксованим обсягом.

Під час використання моделі з фіксованим обсягом наступне замовлення розміщується, коли запас падає нижче певного рівня, який залежить від норми споживання матеріалу. У моделі з фіксованим обсягом наступне замовлення розміщується через фіксований проміжок часу. Таким чином, модель з фіксованим обсягом передбачає постійний контроль запасів, тобто є безперервною системою, що потребує регулярної перевірки. У моделі з фіксованим періодом залишки запасів розраховуються лише після контрольного проміжку часу і тому в основному використовуються для допоміжних матеріалів.

Різницею між ними є те, що модель з фіксованим періодом передбачає зберігання великих запасів, але обсяг замовлення змінюється кожного разу, що знижує трудомісткість обслуговування і підходить для недорогих ресурсів. Натомість модель з фіксованим обсягом підтримує постійний обсяг замовлення, потребує постійного моніторингу запасів і використовується для управління дорогими, критичними ресурсами. [1].

У роздрібній торгівлі важливо швидко реагувати на коливання попиту, для цього використовують модель "мінімум-максимум". Вона орієнтована на випадки, коли витрати на облік запасів та оформлення замовлень значні. Замовлення здійснюються не через фіксовані проміжки часу, а лише тоді, коли рівень запасів на складі досягає або опускається нижче встановленого мінімального значення. Якщо рівень запасу більший за пороговий, замовлення не здійснюється. У разі дефіциту можливі два сценарії: "продажі відкладені" або «продажі втрачені». В першому випадку попит задовольняється після надходження товару, продавець не втрачає клієнтів,

але несе витрати на підтримання замовлень. В другому - попит залишається незадоволеним, що знижує обсяг продажів та довіру клієнтів [2].

Підприємства в аграрній галузі, які стикаються з сезонністю продукції та обмеженим терміном зберігання, а також підприємства, що займаються транспортуванням і зберіганням, часто застосовують комбіновані моделі для оптимізації витрат на зберігання та переміщення. Для досягнення економічних результатів використовують модель «точно в термін» (Just in time – JIT), яка передбачає мінімізацію запасів і закупівлю невеликими партіями у міру потреби. Ця модель дозволяє уникнути витрат на зберігання, але збільшує частоту замовлень і вимагає високого рівня співпраці з постачальниками [3].

Використання моделей управління запасами є ключовим інструментом для оптимізації діяльності підприємств різних галузей. Особливості застосування цих моделей залежать від специфіки галузі, обсягу та регулярності попиту, сезонності, термінів постачання і рівня ризику. Кожна галузь потребує адаптованого підходу до управління запасами, який відповідає її операційним вимогам і ринковим умовам. Правильно підібрана модель управління запасами допомагає підприємству знизити витрати на зберігання, уникнути втрат через дефіцит чи надлишок запасів, підвищити задоволення потреб споживачів. Грамотне використання моделей управління запасами сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, незалежно від галузевої належності.

Список використаних джерел

1. Спірідонова, К.О., Каширнікова, І.О., Кірнос, О.В. Управління товарними запасами торговельних підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 401-405.
2. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2021. 69 с.
3. Варченко О.М., Герасименко І.О., Варченко О.О., Вернюк Н.О. Обґрунтування методів управління закупівлями матеріальних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 147-159.

Акінфієва А. М., Феленюк О. І., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Діагностика кризи розвитку підприємства є важливим елементом управління, який спрямований на виявлення та аналіз проблем, що можуть

загрожувати стабільному функціонуванню організації. Вона передбачає вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, і визначення потенційних ризиків, здатних призвести до кризових ситуацій.

Основним завданням діагностики є своєчасне виявлення кризових ознак, аналіз причин їх виникнення та розробка рекомендацій для подолання або мінімізації негативних наслідків. Метою дослідження є теоретичний підхід до трактування поняття «криза», дослідження її причин, а також обґрунтування сутності та завдань процесу діагностики кризи.

Криза – це раптова та непередбачувана ситуація, що ставить під загрозу ключові цілі організації й вимагає прийняття рішень обмежені часом. Говорячи про причини фінансової кризи на підприємстві розглядають дві основні групи:

1. Зовнішні, що є незалежними від діяльності підприємства. Вони підрозділяються на три групи: ринкові, соціально-економічні, та інші зовнішні.

2. Внутрішні, що безпосередньо залежать від діяльності підприємства. Вони також підрозділяються на: виробничі, управлінські, ринкові, інвестиційні, фінансові [1].

В умовах сучасної економічної нестабільності та швидкоплинних змін на ринку підприємства все частіше стикаються з ризиками, що можуть призвести до кризових ситуацій. Основним засобом захисту підприємств від кризових явищ є своєчасне їх передбачення. Оскільки багато вітчизняних підприємств наразі перебувають у кризовому стані, а керівники підприємств часто недооцінюють вплив кризових явищ на господарську діяльність, виникає потреба в правильному виборі методів діагностики кризових явищ.

Для топ-менеджменту та власників підприємств діагностика є засобом отримання правдивої якісної інформації про реальний потенціал підприємства на ранніх стадіях економічної кризи та основою для впровадження спеціальних методів управління та механізмів менеджменту. На основі результатів діагностичних та превентивних досліджень різних аспектів діяльності підприємства менеджери та власники мають можливість розпочати розробку моделі антикризового управління підприємством [2].

Для здійснення системного та обґрунтованого процесу діагностики фінансово-господарського стану підприємства у табл. 1. пропонується схема, що визначає завдання на кожному етапі діагностичного дослідження. Її доцільно використовувати керівникам і фахівцям підприємства для ефективного проведення діагностики, та подальшого прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1

Процес діагностики фінансово-господарського стану підприємства

Етап діагностики	Завдання
1. Створення інформаційної бази дослідження	Збір внутрішньої (фінансова звітність, дебіторська та кредиторська заборгованість, товарні запаси) та зовнішньої інформації (кон'юнктура ринку, податкова політика) для оцінки

	поточного стану та перспектив підприємства.
2.Діагностика кризового стану і загрози банкрутства	Визначення глибини кризи та оцінка загрози банкрутства через аналіз зовнішніх ознак та експрес-діагностику показників: збитковість, кредити, прострочені дебіторська та кредиторська заборгованості, наднормативні запаси.
3.Прогнозування наслідків поглиблення кризи до банкрутства	Оцінка вартості майна підприємства та активів для визначення можливих наслідків банкрутства, аналіз боргових зобов'язань, перспективна оцінка можливих втрат власників та кредиторів.
4.Дослідження потенціалу виживання підприємства	Оцінка ресурсних можливостей для виживання, розвиток конкурентного статусу, аналіз зовнішнього середовища та потенціал для зростання фінансової стабільності, розроблення прогнозів подальшого розвитку ринкової ситуації
5.Узагальнення результатів діагностики кризи	Формування звіту з висновками щодо рівня кризи, ризику банкрутства, причин кризи, можливостей для виживання, та прогнозів щодо розвитку кризових явищ.

Джерело: сформовано авторами за даними [3, с. 124-127]

Отже, діагностика кризи розвитку підприємства є критично важливим інструментом для забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Основними завданнями діагностики є вчасне визначення можливих ризиків, пов'язаних з фінансовою нестабільністю, неплатоспроможністю чи банкрутством, та розробка стратегій для їх попередження. Ретельно організований процес діагностики дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, що сприяють зниженню загроз та використанню наявних можливостей для розвитку. Таким чином, діагностика кризи розвитку є не тільки засобом захисту підприємства, а й важливим етапом у забезпеченні його стійкості та довготривалого успішного функціонування на ринку.

Список використаних джерел

1. Бугай В.З., Оніпко А.Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір* 2019. №142. С. 101–111.
2. Пічугіна Т.С., Безгінова Л.І., Шарапова О.М., Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» Х.: ХДУХТ, 2015. 232 с.
3. Біловол Р.І. Діагностика кризи як основа забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 123–127. <http://surl.li/iafbf>

Андрієнко О. О., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

МЕТОДИ ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКИ ВІРОГІДНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільної економічної ситуації й високої конкуренції на ринку, питання фінансової стійкості підприємства стає особливо актуальним. Своєчасне виявлення фінансових ризиків, які можуть призвести до банкрутства, дозволяє не тільки зберегти компанію, а й сприяти її подальшому розвитку. Для цього сучасний фінансовий менеджмент активно використовує методи експрес-діагностики ймовірності банкрутства, які дозволяють оперативно оцінювати рівень платоспроможності, фінансової стійкості та загрози банкрутства, спираючись на ключові фінансові показники та забезпечуючи швидкий та обґрунтований аналіз фінансового стану компанії.

Однією з найпопулярніших моделей діагностики ймовірності неплатоспроможності підприємства є модель Альтмана (Z-рахунок) 1965 року. Вона складається із п'яти факторів (коефіцієнтів), що найбільш повно можуть охарактеризувати фінансовий потенціал підприємства, порівняно із іншими моделями оцінки ймовірності банкрутства. Окрім того, значною перевагою даної моделі є також можливість визначити наявність кризи на її ранніх етапах. Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5, \quad (1)$$

де x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;
 x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;
 x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;
 x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;
 x_5 – відношення чистого доходу до всього активів [1, с. 82].

Однак дана модель оцінки ліквідності банкрутства, яка описується в більшості вітчизняних літературних джерелах, в Україні використовуватись не може, через недостатньо розвинутий фондовий ринок, і тому досить важко одержати оцінку ринкової вартості підприємства. Через це слід використовувати уточнену модель Альтмана 1985 року, в якій четвертий елемент розраховується як відношення бухгалтерської вартості суми простих і привілейованих акцій (акціонерний капітал) до бухгалтерської суми зобов'язань підприємства [1, с. 84]. Тоді модель оцінки z - показників матиме наступний вигляд:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (2)$$

Для визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс із його критичним значенням. Якщо $z < 1,2$, то ймовірність

банкрутства дуже висока, коли $1,2 < z < 2,0$, то ймовірність банкрутства висока, коли $2,0 < z < 2,9$, то ймовірність банкрутства можлива, і нарешті - коли $z > 2,9$, то підприємство є фінансово стійким, а ймовірність банкрутства - дуже низька.

Одним із найпростіших показників для експрес-аналізу є коефіцієнт Бівера. Він розраховується як співвідношення суми чистого прибутку і нарахованої амортизації до суми довгострокових і поточних зобов'язань.

$$\text{Коефіцієнт Бівера} = (\text{ЧП} + \text{НА}) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) \quad (3)$$

Якщо значення КБ $> 0,4$ – підприємству банкрутство не загрожує, коли протягом тривалого періоду КБ $< 0,2$ – це означає формування незадовільної структури балансу [2].

Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка, і представляється у такому вигляді:

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6, \quad (5)$$

де x_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

x_4 – відношення прибутку до виручки;

x_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

x_6 – відношення виручки до основного капіталу [4].

Якщо $Z > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

Модель О. Терещенка стала популярною серед фінансових аналітиків та управлінців оскільки забезпечує більш релевантну оцінку ризиків у порівнянні із західними моделями.

Отже, методи експрес-діагностики ймовірності банкрутства підприємства є важливими інструментами для своєчасної оцінки фінансових ризиків, оскільки дозволяють швидко реагувати на можливі загрози й розробляти антикризові заходи ще на ранніх етапах, що в свою чергу дасть змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Сидяга Б. В. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 80-83.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/300/2/ГЕВ_2009_No2B_Syd_yaha-Predicting_the_likelihood_of_bankruptcy_the_company_80.pdf
2. Кучмей О. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства. *Ефективна економіка* № 11, 2017.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>

3. Бачкір І. Г. Проблема діагностики банкрутства підприємств: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. Ефективна економіка. 2020. № 7. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/206.pdf)

4. Бегун С. І., Штинь А. М. Прогнозування фінансової неспроможності підприємства на основі моделей дискримінантного аналізу. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 558–564.

Андрієнко О. О.

студентка 33гр. ФМОІТ

Хетагурова Д. О.

викладач кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ПОТЕНЦІЙНІ БАР'ЄРИ У МІЖОСОБИСТИСНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

У повсякденному житті комунікація відіграє дуже важливу роль, і здатність успішно передавати та отримувати інформацію є критичною для встановлення гармонійних відносин у будь-якому середовищі. Для того, щоб менеджери були ефективними комунікаторами, необхідно розуміти, як канали комунікації, здатність переконувати, гендерні відмінності, невербальна поведінка та слухання впливають на покращення ефективності спілкування.

Проте, є деякі фактори, які можуть призвести до збоїв в комунікації. На думку Н. Войцехівської [1, с. 67], бар'єри спілкування – це порушення, що ускладнюють діалог і можуть спровокувати вербальний конфлікт. Причиною виникнення вербального конфлікту є: недотримання меж комунікативного простору, розбіжність у цілях і потребах, особиста неприязнь, психологічні й когнітивні перешкоди, різний рівень комунікативної компетентності, невідповідність ситуації спілкування. Бар'єри у комунікації можуть виникнути на будь-якій стадії процесу спілкування. Ці перешкоди можуть призвести до того, що повідомлення буде спотворено, викликаючи плутанину та непорозуміння.

Найпоширенішим чинником, який формує бар'єр для ефективної комунікації, виступають емоції. Повідомлення часто інтерпретуються по-різному, залежно від того, який настрій в одержувача на момент комунікації. Іноді люди не можуть чітко висловити свої почуття, що призводить до непорозумінь або напруги в комунікації. Невисловлені емоції можуть накопичуватись і рано чи пізно викликати конфлікт. І навпаки, людина відчуває перебільшене емоційне забарвлення. В цьому випадку, певна тема може викликати сильні емоції, що може призводити до неправильного тлумачення слів. Наприклад, звичайна критика може бути сприйнята як напад, якщо людина емоційно перевантажена.

Основним засобом комунікації є мова, проте і вона може стати фактором для створення комунікаційного бар'єру. Недостатнє знання мови або використання професійного жаргону може ускладнити розуміння між людьми. Одержувачі можуть використовувати інше значення переданих їм слів, ніж те, що мав на увазі відправник. Це особливо актуально у міжкультурних комунікаціях або між людьми з різними рівнями освіти.

Наступним чинником появи бар'єрів є фільтрування інформації, коли зміст повідомлення свідомо або підсвідомо змінюється чи відбирається в процесі передачі, з метою зробити її приємнішою для одержувача. Це може значно спотворити головну суть, що призводить до нерозуміння або неповної картини ситуації. В організаціях співробітники можуть спотворювати інформацію, щоб передати лише те, що керівництво хоче почути, уникаючи негативних моментів або критики. Вибіркове сприйняття інформації також є перешкодою для ефективної комунікації. Одержувач підсвідомо обирає частини повідомлення, які відповідають його очікуванням, бачить і чує лише те, що його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивацій, досвіду, підготовки та інших особистих характеристик.

Г. Щілінська також виділила стилістичні бар'єри, які відображають невідповідність нормам та правилам мовного стилю, порушення мовних конструкцій. Вони виникають унаслідок неправильно вибраного соціальним працівником стилю передавання інформації [2].

Співрозмовник у процесі спілкування з метою уникнення стилістичних бар'єрів має грамотно подавати інформацію, дотримуючись прийомів її структурування. Задля цього використовують правило ланцюжка. Згідно з цим методом, інформація повинна мати внутрішню логічну структуру (ланцюжок): від уваги клієнта до інтересу; від інтересу до основних положень; від основних положень до заперечень і запитань; відповіді, висновки, підбиття підсумків [3].

В результаті, можемо зазначити, що комунікативні бар'єри спілкування – це своєрідні порушення, які ускладнюють взаємодію між співрозмовниками та можуть спричинити непорозуміння та конфліктну ситуацію.

З метою подолання комунікативних перешкод пропонуємо використовувати комунікативні прийоми, серед яких: перепитування, уточнення, пояснення, навідних запитань, перефразування, що спроможні покращити ефективність міжособистісних комунікацій.

Список використаних джерел

1. Войцехівська Н. К. Конфліктний дискурс: структурно-семантичний і комунікативно-прагматичний аспекти. Л. Коваль. Мовознавство. 2018. № 6. С. 70-73. — укр.
2. Щілінська Г. Комунікативні бар'єри у процесі міжкультурної взаємодії студентів та шляхи їх вирішення. Міжнародний науковий форум:

соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. 2015. № 18, С. 50-58.. [URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf_2015_18_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf_2015_18_8).

3. Березовська, Л. (2020). Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. *Український Педагогічний журнал*, (2), 87–94. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2020-2-87-94>.

Братута С., магістрант
Кузнецова І. О., д.е.н., проф.
завідувач кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зростання складності та невизначеності зовнішнього середовища поставило перед теоретиками та практиками стратегічного управління безліч викликів. Одним із найважливіших є формування та втілення ефективної стратегії для підприємства.

Процес стратегічного управління широко досліджено у наукових працях, де зазвичай його описують як послідовний ланцюг етапів: від визначення місії та цілей до вибору, впровадження та контролю стратегії. З нашої точки зору, доцільніше розглядати стратегічне управління з позицій процесного підходу, оскільки це дає змогу розглядати його як комплекс взаємопов'язаних дій, які в певній послідовності забезпечують довгострокову ефективність. У цьому контексті реалізація стратегії включає щонайменше дві ключові фази — планування та регулювання.

Стратегічне планування визначають як діяльність зі встановлення цілей та розробки шляхів їх досягнення, шляхом зіставлення наявних ресурсів компанії з можливостями, які відкриває зовнішнє середовище. Його мета полягає у встановленні загальних напрямів розвитку підприємства з урахуванням реальних можливостей. Відповідно, важливо узгоджувати поставлені цілі з ресурсами, які будуть спрямовані на їх досягнення.

Багато авторів описують стратегічне планування як процес, що складається з різних етапів, починаючи з аналітичного. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє чітко визначити цілі й сформулювати місію підприємства. Цей підхід називають описовим. Інший підхід передбачає, що процес починається з постановки цілей, базуючись на бажаній моделі майбутнього, що називають предписовим підходом.

Цей принцип закладено в моделі І. Ансоффа, де чітко сформульовані цілі та стратегічний план на основі формалізованого підходу. Відповідно до цього підходу, реакцією на зовнішні сигнали стає визначення цілей розвитку підприємства, на основі яких оцінюють його потенціал та зміни в зовнішньому середовищі.

Одна з найбільш наочних моделей стратегічного планування складається з восьми етапів: формування місії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, її реалізація та оцінка. Проте включення до структури етапів реалізації та оцінки стратегій виглядає спірним, оскільки ці дії виходять за межі самого планування та належать до функцій управління та контролю. Надмірна деталізація деяких етапів (визначення місії та цілей як окремі етапи, поділ аналізу на декілька) іноді також може призводити до втрати уваги до вибору стратегії.

Спільним недоліком багатьох моделей є недостатня гнучкість для перегляду попередніх етапів у разі потреби. З цієї позиції цікавим є принцип ітеративності, що передбачає можливість неодноразового повернення до вихідних етапів для досягнення цілісного стратегічного плану. При кожній ітерації уточнюються дані про зовнішнє середовище, ресурси тощо, а результати попередніх етапів коригуються відповідно до нових обставин.

Отже, для забезпечення ефективної реалізації стратегії доцільно використовувати процесний підхід. Найбільш повно його реалізує модель стратегічного управління, побудована на основі загальної теорії систем, яка розглядає цей процес як складний інформаційний ланцюг, де кожна операція — від визначення місії та цілей до стратегічного аналізу, вибору, розробки, діагностики та регулювання стратегії — забезпечує обробку та передачу якісної й кількісної інформації за допомогою специфічних методів, враховуючи принцип ітеративності та усуваючи недоліки раніше розглянутих моделей.

Бровко А. О., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному динамічному ринку з високим рівнем конкуренції підприємства стикаються з необхідністю швидко вдосконалюватися та підвищувати свою ефективність. Одним із методів, що сприяє суттєвим покращенням у побудові та організації роботи, є реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає кардинальні зміни в основних операціях компанії для досягнення максимального ефекту від їх діяльності. Основна мета цього підходу – оптимізувати використання простору та концентрувати виробничі потужності, щоб забезпечити максимальний економічний результат, дотримуючись запланованих обсягів випуску відповідно до виробничої стратегії [1, с. 4].

На початковій фазі реінжинірингу необхідно відповісти на наступні фундаментальні питання про діяльність компанії:

1. Чому компанія робить те, що вона робить?
2. Чому компанія робить це (те, що вона робить) у такий спосіб?
3. Якою хоче стати компанія?

Відповідаючи на ці питання, фахівці повинні виявити і переосмислити правила і припущення (часто явно не виражені), покладені в основу поточного способу ведення бізнесу) [2, с. 25-28].

Принципи реінженірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering Principles) –принципи РБП є основою для досягнення значного покращення результативності бізнесу. Ці принципи включають:

1. Топ-менеджмент повинен підтримувати і залучати до реінженірингу з метою усунення бар'єрів і сприяння успіху.
2. Культура організації повинна бути сприймаючою, «відкритою» для цілей та принципів реінжинірингу.
3. Основні вдосконалення та фінансові результати досягаються шляхом фокусування на бізнесі з позицій процесів, а не функцій.
4. Процеси для реінжинірингу повинні відбиратися на основі чіткого розуміння потреб споживача, очікуваних результатів і потенціалу успіху.
5. Власники процесів повинні управляти реінжиніринговими проектами спільно з крос-функціональними командами, дотримуватись відповідних границь процесу, фокусуватись на потребах споживачів і забезпечувати своєчасність впровадження [3, с. 63-77].

Приклад реінжинірингу на підприємстві можна навести на основі оптимізації процесу обробки замовлень. Припустимо, що компанія виробляє та продає меблі, але стикається з довгими термінами обробки замовлень та частими помилками в обліку, що призводить до затримок та невдоволення клієнтів. Для вирішення цих проблем компанія вирішує провести реінжиніринг бізнес-процесів.

Кроки реінжинірингу:

1. Аналіз поточних процесів (дослідження показує, що оформлення замовлень проходить через декілька етапів (прийом, підтвердження, передача на склад, обробка логістики), і між етапами багато ручного введення даних, що призводить до помилок і затримок).
2. Виявлення вузьких місць (з'ясовано, що більшість помилок трапляється під час передачі даних між відділами. Це призводить до дублювання інформації та потребує багато часу на перевірку).
3. Визначення нового процесу (реінжиніринг передбачає впровадження єдиної системи для управління замовленнями, яка автоматично передаватиме дані на кожному етапі. Тепер співробітники вводять інформацію один раз, після чого вона автоматично оновлюється для всіх відділів, включаючи склад і логістику).

4. Автоматизація: (тепер замовлення автоматично передаються на склад після підтвердження, а логістика отримує повідомлення про готовність замовлення до відправки).

5. Результати (після реінжинірингу компанія скоротила час обробки замовлень на 30%, зменшила кількість помилок у даних та підвищила задоволеність клієнтів) [3, с. 63-77].

Узагальнюючи усе наведене, зазначимо, що реінжиніринг дозволив компанії усунути зайві процеси та автоматизувати ключові етапи, що призвело до покращення ефективності та якості обслуговування.

Список використаних джерел

1. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 583-587.

2. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с

3. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Корінь М.В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 80 с.

4. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.

Вадатурський В. В., 54 гр.

наук. кер. – к.е.н., доцент **Піскун А. В.**

Одеський національний економічний університет

ТЕОРИТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Диверсифікація виступає однією з ключових стратегій розвитку сучасних підприємств, забезпечуючи їхню адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Сутність диверсифікації полягає у розширенні напрямів діяльності компанії, що сприяє мінімізації залежності від одного продукту або ринку та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

З позиції теорії корпоративного управління, диверсифікацію можна трактувати як частину стратегічного розвитку, спрямованого на досягнення довгострокового зростання та стабільності компанії [1]. У стратегічному менеджменті диверсифікація класифікується на кілька типів: горизонтальну, вертикальну та конгломератну. Горизонтальна диверсифікація включає розширення асортименту продуктів, що пов'язані з основним напрямом діяльності. Вертикальна диверсифікація передбачає інтеграцію на різних стадіях виробничого процесу, наприклад, самостійну закупівлю сировини або

дистрибуцію готової продукції [2]. Конгломератна диверсифікація означає вихід у нові галузі, які не мають прямого зв'язку з основною діяльністю компанії, що створює додаткові джерела доходу, незалежні від основного бізнесу.

Основною метою диверсифікації є підвищення стабільності доходів та стійкості компанії. Вона дозволяє знижувати ризики, пов'язані зі змінами попиту на один вид продукції або змінами у макроекономічних умовах. Диверсифікація також може стати джерелом додаткового прибутку, відкриваючи нові можливості для розвитку і допомагаючи зберегти конкурентні позиції [3]. У контексті нестабільного ринку диверсифікація слугує ефективним засобом для підтримки фінансової стабільності компанії.

Водночас диверсифікація супроводжується певними ризиками та викликами. Зокрема, розширення діяльності потребує значних інвестицій у розробку нових продуктів, проведення маркетингових досліджень та підготовку персоналу. Це також породжує додаткові труднощі в управлінні новими напрямками, що вимагає детального стратегічного планування та наявності кваліфікованих кадрів. Без глибокого розуміння ринку та досвіду у новій галузі існує ризик невдалої реалізації проектів диверсифікації [4].

На практиці диверсифікація часто впроваджується великими компаніями, які прагнуть стабілізувати своє положення на ринку. Успішні приклади диверсифікації можна спостерігати серед технологічних і промислових корпорацій, що зуміли адаптуватися до змінного ринку, розширивши свою діяльність у суміжних або несуміжних галузях. Такі компанії продовжують зміцнювати свої ринкові позиції та знижувати ризики, досягаючи фінансової стабільності навіть у періоди економічних коливань [5].

Таким чином, диверсифікація є ефективною стратегією для підприємств, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність та зменшити ризики, пов'язані із залежністю від одного продукту чи ринку. Проте її впровадження потребує ретельного стратегічного аналізу, достатнього фінансування, всебічного ринкового дослідження та обґрунтованого підходу до управління новими напрямками діяльності. Успішна реалізація стратегії диверсифікації забезпечує довгострокову стабільність компанії та зміцнення її конкурентних позицій, сприяючи ефективній адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шеремет О. Д., Сай Є. В. Економіка підприємства / О. Д. Шеремет, Є. В. Сай. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 270 с.
2. Джонсон Г., Скоулз К., Уїттінгтон Р. Основи стратегічного менеджменту / Г. Джонсон, К. Скоулз, Р. Уїттінгтон. – Львів : Магнолія, 2008. – 456 с.
3. Коваленко К. С. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок / К. С. Коваленко // Тези доповідей міжнародної науково-

практичної конференції – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 456.

4. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством / Т. І. Ткаченко. – Київ : Кондор, 2012. – 412 с.

5. Гончарук Т. В. Фінансове планування та контроль на підприємстві / Т. В. Гончарук. – Київ : КНЕУ, 2016. – 195 с.

Вербанов В. О., 64 гр.
наук. кер. – д.е.н., проф. **Кузнецова І. О.**

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом є ключовим елементом діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме людський ресурс виступає основою для досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Сутність управління персоналом полягає у формуванні та реалізації системи заходів, спрямованих на розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу.

Згідно з сучасними теоріями менеджменту, управління персоналом передбачає впровадження стратегічного підходу до організації кадрових процесів. Це включає планування кадрових ресурсів, адаптацію нових працівників, оцінку ефективності діяльності персоналу, а також розробку програм навчання та розвитку працівників [1]. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечувати відповідність кваліфікації працівників потребам бізнесу, підвищувати продуктивність праці та формувати лояльність працівників.

У науковій літературі управління персоналом класифікується на такі основні аспекти:

1. Стратегічний рівень – визначення довгострокових кадрових цілей, які відповідають загальній стратегії підприємства.

2. Тактичний рівень – розробка заходів і процесів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей, наприклад, впровадження систем мотивації або програм підвищення кваліфікації.

3. Операційний рівень – щоденне управління персоналом, включаючи організацію роботи співробітників, вирішення конфліктів та контроль виконання завдань [2].

Основними завданнями управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, оптимізація використання трудових ресурсів та створення сприятливого середовища для професійного розвитку працівників. Успішна реалізація цих завдань сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та його довгостроковій стабільності.

Водночас управління персоналом супроводжується численними викликами. Це включає необхідність адаптації до швидкозмінного ринку праці, підвищення рівня цифровізації робочих процесів та розвиток навичок, необхідних для роботи в умовах сучасної економіки. Крім того, підприємства стикаються з необхідністю формування індивідуального підходу до кожного працівника, з огляду на зростання значення мотиваційних чинників і психологічного комфорту [3].

На практиці ефективне управління персоналом забезпечується завдяки впровадженню систематичного підходу до організації трудових процесів. Успішні приклади можна спостерігати у компаніях, які приділяють увагу програмам розвитку персоналу, пропонують гнучкі умови праці та активно використовують сучасні інструменти HR-менеджменту. Такі підприємства формують сильну корпоративну культуру, підвищують продуктивність праці та забезпечують лояльність працівників, що сприяє їхньому довгостроковому розвитку [4].

Таким чином, управління персоналом є невіддільною складовою успішного функціонування підприємства. Це процес, що вимагає ретельного стратегічного планування, використання сучасних методів та технологій, а також орієнтації на потреби працівників. Ефективна організація кадрових процесів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшувати ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність, сприяючи досягненню як короткострокових, так і стратегічних цілей.

Список літератури

1. Робінсон Д. Стратегічне управління персоналом: теорія та практика. – Київ, 2020.
2. Петрова О. Основи управління трудовими ресурсами. – Харків, 2019.
3. Сміт Дж. Сучасні тенденції у сфері HR-менеджменту. – Лондон, 2021.
4. Корпоративна культура і лояльність працівників: кейси успішних компаній // Harvard Business Review. – 2022.

Власов В. Д.
здобувач вищої освіти

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Ощадливе виробництво є сучасною технологією менеджменту, яка спрямована на мінімізацією або загальне уникнення зайвих витрат. За цим підходом підвищення ефективності виробничої діяльності досягається за рахунок зменшення зайвих дій чи втрат (“muda”) у бізнес-процесах. Основна мета ощадливого виробництва є виявлення та усунення усіх видів “muda” на підприємстві з метою зниження витрат, покращення якості обслуговування та підвищення задоволеності споживачів. Традиційно відокремлюють сім (за деякими джерелами – вісім) видів “muda”: перевиробництво, зайві запаси, транспортування, втрати через дефекти, втрати через зайві переміщення, втрати при надмірній обробці, простої, нераціональне використання кваліфікованої праці [1, 2, 3].

Сьогодні технологія ощадливого виробництва становиться актуальною для діяльності сервісних підприємств, зокрема підприємств громадського харчування, де інтенсивний потік клієнтів та значна залежність від свіжості продуктів вимагають оптимального використання ресурсів. Задля встановлення раціональних стандартів введення бізнесу підприємств громадського харчування пропонуємо розглянути основні “muda” в їх діяльності:

- перевиробництво: спостерігається приготування надмірної кількості страв, яку не встигають продати, через що вони псуються та не можуть бути продані. Крім готових страв, на підприємствах часто використовується велика кількість заготовок до страв, які або псуються, або заморожуються та займають багато місця на складі або у холодильній шафі.

- зайві запаси пов'язані з закупівлею надмірної кількості продукції (сировини), зокрема сезонної продукції, що призводить до швидкого псування або заморожування до наступного сезону.

- транспортування: для підприємств громадського харчування притаманні витрати через биття тари чи псування продуктів під час транспортування. Недосконалі логістичні ланцюжки призводять до здороження продуктів, а також затримки її доставки та погіршення якісних характеристик.

- втрати через дефекти виникають, коли виробничий персонал готує страви не за технологічною карткою, а також у випадку використання для приготування зіпсовані інгредієнти. Зростання вірогідності випуску дефектної продукції пов'язано і з використанням некваліфікованої праці. Страва може вважатися дефектною, якщо вона не відповідає вимогам споживача.

- втрати через зайві переміщення пов'язані з нераціональним розташуванням обладнання виробничого приміщення (кухні), що зумовлює більше рухів на кухні та збільшує час обслуговування клієнта. Неефективна організація робочого місця призводить до зайвих рухів персоналу, його швидкої втомлюваності, скорочення часу на виконання основних функцій та, як наслідок, зменшення продуктивності праці.

- втрати при надмірній обробці виникають, коли для використання простих завдань використовується високовартісне обладнання, страви готуються з надлишковою вагою (більше ніж як зазначено в технологічній карті). Даний вид втрат може виникати, якщо страва не відповідає вимогам клієнта та через це додатково оброблюється.

- очікування або черги виникають через нерівномірність споживчого попиту впродовж доби / тижня, через що виникають пікові навантаження на операційну систему. Черги зростають при недостатній кількості персоналу на робочих місцях. Доречно збільшити кількість персоналу або оптимізувати його режим роботи в залежності від середнього потоку споживачів у кав'ярні, аби уникати зайвого очікування у клієнтів.

- нераціональне використання кваліфікаційного персоналу: так, на підприємстві можуть бути відсутні прозорі правила побудови кар'єри. Крім того, пропозиції персоналу з раціоналізації внутрішніх процесів не приймаються до уваги.

Підсумовуючі, зазначимо, що більшість втрат («муда») виникає через нездатність підприємства вчасно відреагувати на зміну запитів клієнтів, що є ключовою характеристикою діяльності операційних сервісних систем. При цьому доречними будуть такі методи усунення втрат як ефективна організація робочого місця, використання методу самообслуговування, вирівнювання завантаження операційної системи тощо. Тобто використовуються методи, що дозволяють впорядкувати реагування операційної системи на зовнішні збурювання у вигляді запитів клієнтів.

Використання технології ощадливого виробництва дає змогу не тільки зменшити витрати, а й підвищити рівень задоволення клієнтів завдяки швидшому обслуговуванню та покращеним стандартам дотримання якості продукції, що сприяє стабільному розвитку підприємств громадського харчування на сучасному ринку.

Список використаної літератури

1. Вумек Д., Джонс Д. Ощадливе виробництво. Харків: «Ранок»: Фабула, 2019. 448 с.

2. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алексеєнко І.А. Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №19. С. 373-378.

3. Бойко Є. Г., Куценко М. М. Застосування концепції ощадливого виробництва як інструменту управління економічною ефективністю будівельного підприємства. *World Science*. 2020. №6(58). Т.1. С. 38-42.

Гадевич К. М., 33 гр.
наук. кер. – к.е.н., доцент Волчек Р. М.
Одеський національний економічний університет

СУЧАСНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМА ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Глобальні економічні, політичні та соціальні виклики, постійні зміни ринкових умов, а також непередбачувані внутрішні та зовнішні фактори створюють підвищену вразливість організацій до криз. За таких умов зростає потреба не лише в ефективному реагуванні на кризові ситуації, але й у запобіганні їм та мінімізації можливих негативних наслідків.

Кризовий стан підприємства - це стан, коли компанія не може забезпечити фінансування своєї діяльності, що загрожує її стабільності та виживанню. Характеризується зниженням прибутковості, погіршенням фінансового стану, втратою ринкової частки та порушенням бізнес-процесів. Криза проявляється у зменшенні продажів, зростанні боргів, нерентабельності, звільненні працівників та скороченні виробництва, що знижує конкурентоспроможність [1, с. 19].

Чинники кризи на підприємстві поділяються на: зовнішні (екзогенні) – це соціальні, економічні, політичні та технічні зміни, які не залежать від підприємства (споживчі вподобання, економічні рецесії, політична нестабільність, технологічний прогрес) і внутрішні (ендогенні), пов'язані з управлінням підприємством, зокрема неправильна стратегія, застарілі технології, слабкий маркетинг та фінансові проблеми.

Щоб своєчасно вжити заходів для подолання або недопущення кризи, важливо диференціювати стадії кризового процесу: 1) стадія потенційної кризи - це початковий етап, коли криза можлива, але ще не виявлена чітко (можливе зниження ефективності, рентабельності та фінансового стану); 2) стадія прихованої (латентної) кризи, ознаки кризи стають помітнішими, на цьому етапі ще є можливість вжити заходів для запобігання розвитку кризи; 3) стадія гострої кризи, яку можна подолати, але вже є негативні наслідки кризи; 4) стадія гострої руйнівної кризи, підприємство може стати неплатоспроможним [1, с. 89].

Кризи можна класифікувати за рівнем проблематики на макрокризи (стосуються значних обсягів проблем) і мікрокризи (охоплюють лише конкретні питання або групи проблем). Найбільше кризових явищ спостерігається на мікрорівні. За статистикою, щороку 10-20% малих підприємств стикаються з кризовими ситуаціями, і близько 10% з них припинили свою діяльність [2, с. 83].

Антикризове управління - це система заходів, спрямованих на виявлення, аналіз та мінімізацію загроз для підприємства з метою подолання кризових ситуацій і запобігання їх повторенню. Воно включає фінансовий

аналіз, стратегічне планування та швидкі рішення для підтримки стабільності й розвитку підприємства в умовах невизначеності. Основні принципи системи антикризового управління, включають: 1) рання діагностика кризових явищ в діяльності підприємства; 2) своєчасне реагування на різні кризові ситуації; 3) адекватність реагування підприємства відповідно до реальної загрози його існуванню; 4) мобілізація внутрішніх ресурсів для подолання кризи; 5) контроль за результатами впроваджених заходів. Існує два основні варіанти виходу з кризи: успішне її подолання або ліквідація підприємства як крайній захід.

Система управління ризиками містить такі складові: 1) виявлення та реєстрація ризиків, ідентифікація фактичних і потенційних загроз для підприємства та їх фіксація (аналіз ризику проводиться за звітний); 2) оцінка рівня ризику та їх ранжування за ступенем впливу, проводиться за допомогою абсолютних і відносних показників, з акцентом на ймовірність втрат; 3) побудова кривої ризику, що показує ймовірність втрат від різних ризиків у плановому період; 4) встановлення гранично допустимі рівні ризику; 5) заходи зі зменшення втрат, які розробляються для кожного виду ризику, щоб довести ймовірність ризику до допустимого рівня (оцінка фінансового стану, виявлення причин його змін); 6) впровадження заходів їх моніторинг та звітність; 7) коректування (при необхідності вносяться зміни до заходів).

Діагностика ризиків як система попередження кризи полягає у виявленні та аналізі потенційних загроз, які можуть перешкоджати стабільності чи успішності організації або проекту. Методичні підходи до діагностики діяльності підприємства: фінансово-майновий стан (аналіз фінансової стабільності та активів), результати господарської діяльності підприємств за основними видами (оцінка ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності), організація управління (дослідження структури управління), ресурсний потенціал (аналіз ресурсів підприємства), комбінований підхід (використання системи показників для оцінки різних аспектів діяльності).

Методи антикризового управління в залежності від їх результатів поділяються на: 1) тактичні методи. Ці методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто на подолання наслідків кризи. Однак їх часто недостатньо для усунення причин кризового стану, пов'язаного з неефективною системою управління. До тактичних методів належать: санація, даунсайзинг та банкрутство; 2) стратегічні методи, вони змінюють сутність бізнесу та його характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість та інноваційність. Результати їх застосування не завжди відчуються одразу, але їх ефект є більш тривалою перспективою. До стратегічних методів належать: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг. Ці методи допомагають підприємствам подолати кризу й закласти основу для довгострокового

розвитку. Вибір методу антикризового управління залежить від причин кризи [2, с. 144].

Антикризове управління забезпечує стабільність підприємства через вчасне виявлення загроз, їх аналіз і розробку стратегій для мінімізації ризиків.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 366 с.

2. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2022. 568 с.

Гадевич К. М., 33 гр., ФМОІТ
наук. кер. - к. психол. н., ст. викладач **Осичка О. В.**
Одеський національний економічний університет

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА

Ефективне використання часу є вирішальним фактором для керівника у сучасному швидкоплинному світі, де необхідно досягати високої продуктивності та швидко ухвалювати рішення. Раціональне планування часу дозволяє зосередитися на ключових завданнях, зменшити стрес і забезпечити якісну комунікацію з командами. Крім того, це сприяє гнучкості, необхідній для адаптації до непередбачених обставин, і допомагає підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

Тайм-менеджмент - це система технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення ефективності і досягнення цілей, розвитку самоконтролю та усунення «поглиначів часу». У науковій літературі, присвяченій менеджменту, є різні підходи до визначення поняття «тайм-менеджмент». Американський науковець Пітер Друкер акцентує увагу на тому, що тайм-менеджмент включає вміння формулювати цілі, володіти інструментами планування, визначати пріоритети та враховувати, щоб цілі були досяжними та зрозумілими для всіх співробітників і мали чіткі терміни виконання [1].

Для підвищення ефективності діяльності важливо використовувати особистісний та корпоративний тайм-менеджмент. Особистісний тайм-менеджмент - це набір технік для особистого використання часу, що сприяє саморозвитку і підвищенню ефективності життя. Корпоративний тайм-менеджмент оптимізує час працівників на трьох рівнях: підприємства, підрозділів і ключових фахівців. Розробка системи корпоративного тайм-менеджменту зазвичай включає залучення консалтингових фірм.

Функції тайм-менеджменту відіграють ключову роль у організації робочого процесу, допомагаючи ефективно використовувати час і досягати

поставлених цілей. Основні функції тайм-менеджменту: 1) Постановка цілей (цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) - конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі). Постановка цілей дає можливість визначити пріоритети та спрямувати зусилля на більш важливих результатах; 2) Планування, полягає у складанні планів на різні періоди, що дозволяє структурувати задачі та розподілити час для їх виконання. Цей процес також включає створення списків справ, графіків і дедлайнів; 3) Прийняття рішень, у тайм-менеджменті важливо приймати зважені рішення щодо розподілу часу на різні завдання. Потрібно вирішити, які завдання варто виконувати в першу чергу, а які можна відкласти або делегувати; 4) Інформація та комунікація - ця функція передбачає налагодження комунікації між членами команди, обмін інформацією про хід роботи, розуміння загальних цілей і завдань; 5) Контроль, забезпечує перевірку виконання завдань відповідно до плану та включає: моніторинг прогресу, перевірку виконання етапів і виявлення відхилень від плану. При затримках необхідно вчасно вносити корективи; 6) Реалізація та організація - це фактичне виконання запланованих завдань. Ця функція передбачає організацію робочого процесу, виконання планів і досягнення поставлених цілей у визначені терміни. Під час реалізації важливо зосереджуватися на ключових завданнях і уникати відволікаючих чинників.

У комплексі всі ці функції забезпечують ефективну організацію часу і дозволяють досягти високих результатів у діяльності будь-якого підприємства чи окремого менеджера або керівника. Практичні рекомендації для керівників, щодо ефективного управління часом:

1. Аналіз власних витрат часу - ведення щоденника або використання спеціальних програм для трекінгу часу (наприклад, Toggl, RescueTime), які автоматично фіксують час, проведений на різних завданнях та веб-сайтах, що допоможе зрозуміти, на що саме витрачається час.

2. Використання методів управління пріоритетами, розподіляйте свій день на часові блоки для конкретних завдань і виконуйте найважливіші з них, коли рівень вашої енергії максимальний та додавайте короткі перерви.

3. Створення розкладу та планування свого робочого дня та тижня заздалегідь, включаючи час для несподіваних завдань і визначте конкретний час для перерв і дотримуйтеся його, щоб уникнути відволікань. А також використовуйте інструменти для планування (календарі, додатки для управління завданнями) та розділення великих проектів на менші етапи.

4. Делегування завдань, якщо певні завдання виконуються не за планом, переглядайте їх пріоритет або делегуйте їх іншим співробітникам, щоб звільнити час для стратегічної роботи та зосередитися на більш важливих питаннях.

Типи завдань, які можна делегувати: 1) щоденні або повторювані завдання; 2) завдання з низьким рівнем критичності, які не впливають на загальний результат проекту; 3) якщо у колеги є досвід або знання в певній

сфері, делегуйте йому відповідні завдання; 4) завдання, що не входять у вашу спеціалізацію.

5. Оптимізація комунікацій - зменшення кількості зустрічей і листувань до мінімуму, необхідного для продуктивної роботи. Використовуйте короткі та структуровані зустрічі або замініть їх електронною комунікацією, якщо це доречно, застосовуйте інструменти для групової комунікації (Slack, Microsoft Teams) та встановіть певні години для перевірки та відповіді на електронні листи.

6. Контроль виконання завдань, а саме регулярне переглядання прогресу в досягненні цілей. Щотижневі та щомісячні підсумки допоможуть визначити, чи рухаєтесь ви в правильному напрямку. А також попросіть колег або підлеглих дати зворотний зв'язок щодо вашої ефективності управління часом [2].

Ці рекомендації допоможуть менеджеру ефективніше розподіляти свій час, досягати кращих результатів у роботі. Тайм-менеджмент охоплює різноманітні методи. Вибір методу залежить від індивідуальних потреб і стилю роботи, а саме:

«Принцип Парето» або «принцип 80:20». Менеджер будь-якого рівня повинен ефективно планувати свій час та час підлеглих для швидкого та економічного виконання завдань. Згідно загальновідомого принципу Парето, лише 20% усіх виконаних завдань забезпечують 80% бажаного результату. Відповідно необхідно організувати роботу працівників таким чином, щоб спрямувати основні зусилля на виконання саме тих 20% завдань, які забезпечують приріст ефективності діяльності підприємства на 80%.

«Матриця Ейзенхауера», цей метод дозволяє розподілити завдання на чотири групи, виходячи з критеріїв терміновості та важливості: Справи А (важливі і термінові) - ці завдання слід виконувати негайно, оскільки вони приносять найбільший ефект. Справи Б (важливі, але не термінові) - ці завдання забезпечують значну віддачу, але їх виконання не варто затягувати, інакше вони можуть перейти в групу А. Справи В (термінові, але не важливі) - виконання таких завдань не є дуже результативним і може відволікати від більш важливих справ, тому їх найкраще делегувати. Справи Г (неважливі і нетермінові) - ці завдання зазвичай не приносять жодної вигоди і негативно впливають на процес.

Метод «Золотого часу» та техніка «першої години». Визначте найбільш продуктивні години впродовж дня і використовуйте їх для виконання найскладніших завдань. Інші завдання можна виконувати у менш продуктивний час або виділення першої години робочого дня на найважливіші завдань.

«Канбан» - японська система, що візуалізує робочий процес, вперше використана в Toyota. Слово "канбан" означає "рекламний щит". Зараз ця методика популярна в тайм-менеджменті та підходить для особистого планування. Часто використовують маркерні дошки та стікери. Система складається з трьох стовпців: "Зробити", "В процесі", "Зроблено". Завдання переміщуються між стовпцями залежно від їх статусу.

Метод «Помідора» («Система 25 хвилин») - робота розбивається на інтервали (25 хвилин), після яких робиться коротка перерва (5 хвилин). Після чотирьох таких інтервалів – довга перерва (15-30 хвилин). Це допомагає підтримувати високу продуктивність і знижує втому [3].

Впровадження технологій тайм-менеджменту покращує повсякденну роботу персоналу, підвищує продуктивність і загальну ефективність підприємства. Тайм-менеджмент для керівника є ключовим чинником у досягненні успіху та ефективності в управлінні. Систематичний підхід до організації робочого часу дозволяє керівникам не лише ефективно розподіляти завдання, а й адаптуватися до змін, делегувати обов'язки і зосереджуватися на стратегічних цілях. Розвиток навичок тайм-менеджменту підвищує продуктивність команди та забезпечує досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел

1. Роль і місце цілепокладання у сучасному тайм-менеджменті. *Наукове мислення*. URL: <http://surl.li/xaparsr> (дата звернення: 22.09.2024).
2. Що таке тайм-менеджмент: особистий тайм-менеджмент або як управляти своїм часом. *Blog.agrokebety*. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-taym-menedzhment> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Тайм-менеджмент: методи ефективного управління часом. *Indigo*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/tajm-menedzhment-metody-effektivnogo-upravleniya-vremenem> (дата звернення: 22.09.2024).

Глусь Д. С., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ РЕЙТИНГОВИХ СИСТЕМ ОЦІНКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА

Рейтингова система оцінки кризового стану та загрози банкрутства підприємства є невід'ємною частиною коефіцієнтного аналізу. Вона дозволяє узагальнити дослідження та зробити висновок щодо фінансового стану підприємства [1]. Для визначення загрози банкрутства підприємства важливо застосовувати методики діагностики фінансового стану, що включають оцінку рівня платоспроможності та неплатоспроможності.

Платоспроможність – це показник, який характеризує здатність підприємства здійснювати платежі та виконувати зобов'язання у визначений термін наявними коштами або тими, які постійно поповнюються. Неплатоспроможність означає неспроможність підприємства виконати свої

грошові зобов'язання перед кредиторами, включаючи виплати заробітної плати, страхові внески, податки та обов'язкові платежі, окрім випадків, коли платоспроможність буде відновлена.

Рекомендовано оцінювати ймовірність банкрутства шляхом розрахунку фінансових показників, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, особливо фінансову, із застосуванням методів фінансового аналізу [2].

Складання рейтингової системи оцінки кризового стану підприємства та загрози банкрутства включає наступні етапи:

1. Формування списку показників для оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства;
2. Визначення принципів діагностики цих показників;
3. Встановлення кількості та характеристик класів клієнтів для подальшого аналізу;
4. Визначення граничних значень та якісних ознак для кожного показника відповідно до класу клієнтів;
5. Розробка системи оцінки показників і складання таблиць ідентифікації для оцінювання;
6. Визначення узагальнюючого критерію оцінювання;
7. Інтерпретація результатів рейтингової оцінки.

Під час визначення принципів діагностики варто застосовувати такі підходи: встановлення нормативних значень показників, встановлення допустимого діапазону зміни показників, визначення допустимої тенденції зміни показників та комбінований підхід.

Результатом визначення граничних значень та якісних ознак для кожного показника відповідно класу клієнтів є формування ідентифікаційної карти оцінювання для подальшої рейтингової оцінки окремих організацій.

Рекомендовано розробляти систему оцінювання показників, базуючись на наступних принципах:

- за наявності оптимального значення показника;
- при визначенні критичного значення показника.

Зазначимо основні підходи до розрахунку узагальнюючого балу:

- просте узагальнення, тобто підсумовування балів, отриманих за кожний показник;
- зважене узагальнення, тобто використання вагових коефіцієнтів для кожного показника.

Для інтерпретації рейтингової оцінки необхідно розробити шкалу, яка пов'яже кількість балів із класом кредитоспроможності підприємства [1].

Додатково розглянемо методики оцінки платоспроможності підприємства з позиції банківських установ.

Сучасні методики оцінки кредитоспроможності, що застосовуються в банках, включають такі коефіцієнти, як абсолютна ліквідність, проміжне покриття, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт незалежності тощо.

Вишняков І. В. поділив підходи до оцінки кредитоспроможності на класифікаційні моделі та моделі на базі комплексного аналізу.

Класифікаційні моделі включають:

– рейтингові моделі – допомагають прогнозувати виконання майбутніх платежів за кредитом, ліквідність та реальність оборотних активів, оцінити фінансовий стан позичальника, дозволяють визначити допустимі межі зниження прибутку для погашення кредиту;

– прогнозні моделі – засновані на статистичних методах, використовуються для оцінки якості потенційних позичальників, де при множинному дискримінантному аналізі застосовується дискримінантна функція (Z), що враховує коефіцієнти регресії та фінансові показники, які характеризують стан позичальника;

– спрощені моделі – базуються на певних показниках, наприклад, модель CART.

Моделі на базі комплексного аналізу використовують як кількісні, так і якісні показники, наприклад, методика CAMPARI або 6C [3].

Отже, рейтингова система оцінки кризового стану та загрози банкрутства є ключовим елементом фінансового аналізу, що допомагає прогнозувати платоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНЕУ, 2001. С. 173-188.

2. Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 1. С. 182–200.

3. Суханова А.В., Пухальська Н.О., Черній Б.С. Сучасні методи оцінки кредитоспроможності позичальника банківськими установами. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 821–826.

Глусь Д. С.
здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет
Карпенко Ю. В.
к.е.н., доцент

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В сучасному бізнес-середовищі виробничих та сервісних підприємств операційний менеджмент відіграє ключову роль, оскільки забезпечує підвищення ефективності діяльності компанії, продуктивності та оптимізацію витрат.

Поняття операційного менеджменту трактується багатьма вченими з різних точок зору через його різносторонність. Їхні розробки можна

об'єднати у наступні наукові підходи - операційний менеджмент з акцентом на управлінні виробничими системами, на розподілі ресурсів, на управлінні операціями.

Прийнято вважати, що операційний менеджмент у першу чергу пов'язаний із виробничими процесами, із чим погоджується група американських вчених, яких очолює Р. Б. Чейз. У своєму науковому дослідженні він надає наступне визначення: операційний менеджмент – це процес, що включає розробку, використання та удосконалення виробничих систем, що забезпечують випуск основної продукції або надання послуг [1].

Його думку також підтримують такі науковці, як Л. І. Федулова та О. В. Декалюк, зазначаючи, що операційний менеджмент є системою впровадження управлінських рішень, спрямованих на розробку, проектування, планування, контроль, забезпечення та організацію функціонування виробничих систем підприємства [2].

Вчений О. В. Дорофєєв надає ширше визначення і визначає, що операційний менеджмент – це управлінська діяльність, що полягає в керуванні роботою персоналу, виконанні оперативних планів та графіків виробництва продукції чи надання послуг. Він відповідає за управління продуктивними системами, які забезпечують створення товарів та надання послуг [3]. Варто зазначити, що в рамках вище описаного наукового підходу через тісний зв'язок із виробництвом нерідко операційний менеджмент називають менеджментом виробничих операцій. Однак дане твердження є помилковим, адже термін «виробництво» означає випуск товарів та обробку сировини, під «операціями» розуміють виробництво товарів та надання послуг (більш ширше поняття) [4].

Наступний підхід акцентовано на розподілі ресурсів. Його послідовниками можна вважати О. Р. Шарко, Я. Д. Плоткіна та І. М. Пашенко. Аналізуючи їхні розробки, можна сформулювати: операційний менеджмент – це комплекс задач, що поєднує у собі організацію та управління персоналом, розподіл завдань та ресурсів у просторі та часі, що дає змогу забезпечити якість управлінських рішень та надійність інформації, що потрібна для реалізації цілей підприємства та виконання його зобов'язань [5, 6].

Однак багато науковців вважають цей підхід неповним, адже основними завданнями операційного менеджменту є забезпечення раціонального використання ресурсів, зменшення витрат на виробництво продукції та забезпечення контролю її якості, досягнення максимальної продуктивності праці, тому наведене вище визначення можна назвати дещо обмеженим, що не до кінця розкриває сутність поняття [4].

Третім підходом до визначення операційного менеджменту є акцент на управлінні операціями. Дж. Л. Гелловей зазначає, що операційний менеджмент охоплює всі види діяльності, які пов'язано із цілеспрямованою трансформацією матеріалів, інформації або клієнтів. Тобто на думку вченого, суть операційного менеджменту полягає в ефективному та раціональному управлінні операціями незалежно від того, чи залучені фізичні товари [7].

Слід виділити, що останній підхід включає дослідження взаємозв'язку таких термінів, як «операція», «операційна система», «операційна стратегія» та «операційна функція». Це дає змогу відзначити, що розглянутий підхід доцільно розглядати як діяльність з управління операціями у складі операційної функції, що є основою будь-якої операційної системи [4].

Отже, підходи до визначення операційного менеджменту відрізняються наголосом на управлінні виробничими системами, розподілі ресурсів або управлінні операціями. Проведені дослідження дають змогу сформулювати найбільш повне визначення розглянутого поняття, охоплюючи усі підходи до його визначення. Тобто операційний менеджмент варто розглядати як управління операційними процесами, що забезпечує розробку, планування, проектування, контроль, організацію та забезпечення ефективного функціонування виробничих і сервісних систем. Він включає координацію ресурсів, завдань та часових параметрів для створення якісного продукту чи послуги, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Chase R. B., Jacobs F. R. Production and Operations Management. Mcgraw Hill College, 1998. 880 p.
2. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2015. 206 с.
3. Дорофєєв О. В. Організаційні та економічні аспекти операційного менеджменту в АПК. Київ, 2002. 18 с.
4. Карпенко Ю. В., Пенюва А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.
5. Шарко Е. Р. Операційне управління процесом розробки управлінського продукту. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. № 4 (36). С. 83–89.
6. Плоткін Я. Д., Пащенко І. М. Виробничий менеджмент. Львів: Львівська політехніка, 1999. 258 с.
7. Galloway L. Principles of Operations Management. Cengage Learning Business Press, 1998. 240 p.

Горбатенко О. А. студент 44 групи ФМОІТ
Наук. кер. – к.е.н., доцент **Піскун А. В.**

КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ OONI LTD

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні динамічного розвитку компанії та її позиціонування на ринку. Вона

допомагає бізнесу виділятися серед конкурентів, пропонувати унікальні продукти або послуги та ефективно залучати клієнтів. Регулярний аналіз і вдосконалення стратегії дозволяють компанії реагувати на ринкові зміни, що сприяє її стабільному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності.

Метою даного дослідження є критичний аналіз конкурентної стратегії Ooni Ltd., її слабкостей та переваг, визначення факторів, що сприяли стрімкому зростанню компанії, а також надання практичних рекомендацій для подальшого ефективного просування на ринку.

Ooni Limited – це шотландський виробник і роздрібний продавець домашніх печей для піци, який у 2023 році посів 18 місце в рейтингу 100 компаній, що найшвидше розвиваються у Великій Британії [1]. Початкове фінансування компанії було залучене через краудфандингову платформу Kickstarter у 2012 році, що дозволило компанії здобути сімнадцять тисяч фунтів стерлінгів інвестицій. Незабаром було випущено першу партію з п'ятисот екземплярів, і в тому ж році компанія отримала перший прибуток.

Ooni розробила портативну та компактну домашню піч для піци, яка стала унікальним рішенням у своєму сегменті. Ця розробка запропонувала споживачам додаткову цінність за конкурентною нижчою ціною, що забезпечило компанії можливість освоїти невідому раніше ринкову територію, відповідно до принципів стратегії блакитного океану [1]. Блакитні океани представляють галузі, які наразі не існують, створюючи нерозвідану ринкову територію. Червоні океани, навпаки, охоплюють усі сучасні галузі, утворюючи відомий ринковий простір. Завдяки такому підходу компанія забезпечила стрімке зростання обороту на 264% (208 млн. фунтів стерлінгів) та постійну базу клієнтів у понад 90 країнах світу за останні п'ять років [3].

Згідно зі SWOT аналізом, основними сильними сторонами Ooni є інноваційність продукції, присутність у новій ринковій ніші, диверсифікація та висока репутація бренду, що сприяє зростанню її конкурентоспроможності та ускладнює вхід нових гравців на ринок (Таблиця 1). Водночас компанія може розширити свою аудиторію, запропонувавши продукцію для покупців із середнім і низьким рівнем доходу.

Зниження доходу на 45 млн. фунтів у 2023 році спричинене зростанням транспортних витрат та загальною економічною кризою. Вирішити цю проблему можна через мультиджерельне постачання або перенесення витрат на споживачів. Ooni має можливості для виходу на нові ринки, розширення маркетингових каналів та укладання партнерств. Загрози включають ризики невдач продажу нових моделей та появу конкурентів, що можна мінімізувати, зберігаючи інноваційність, репутацію бренду та стабільні обсяги продажів.

Таблиця 1

SWOT Аналіз Ooni Ltd.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Інноваційний дизайн продукції - Впізнаваний бренд - Піонер у своїй ніші	- Погане управління витратами - Вразливість ланцюга постачання - Брак виробничих потужностей для

- Лояльність клієнтів до бренду - Присутність на глобальному ринку - Різноманітний асортимент продукції	задоволення попиту
Можливості	Загрози
- Диверсифікація продуктового портфелю - Нові партнерства і співпраця з дистриб'юторами - Активна маркетингова діяльність	- Перебої в ланцюгу постачання - Коливання попиту - Зростання транспортних витрат - Нові конкуренти

Джерело: Складено за даними [1; 3]

Ooni обрала стратегію гнучкого (Agile) управління, яка зазвичай використовується у технологічних компаніях і є досить нетиповою для виробників домашньої техніки. Підхід Agile орієнтований на командну співпрацю з метою забезпечення постійних інновацій, зосереджених на потребах споживачів. Ooni ставить за мету випускати щонайменше одну нову модель печі щороку, подібно до ІТ-компаній, які регулярно впроваджують оновлення своїх програмних продуктів. Відповідно до загальних конкурентних стратегій М. Портера, компанія використовує стратегію диференціації, яка базується на впровадженні нових розробок у продукцію та високій орієнтації на потреби споживачів. Ooni обирає конкретні характеристики, які вважаються значущими для багатьох споживачів у галузі, і позиціонує себе унікально для задоволення цих потреб.

Компанії може бути зарекомендовано впровадити стратегії відстеження і скорочення витрат та продовжувати міжнародну експансію. У довгостроковій перспективі доцільно розглянути розширення шляхом проникнення на нові ринки, наприклад продаж печей для ресторанів. Хоча ризики на початкових етапах будуть значними, у перспективі диверсифікація ресурсів і активів сприятиме фінансовій стабільності, підвищенню рівня продажів та зменшенню залежності від зовнішніх факторів окремої галузі, що матиме позитивний ефект на стабільний розвиток компанії у сучасному висококонкурентному середовищі.

Список літератури

1. Doll, J. How Ooni's pizza oven became the must-have pandemic cooking appliance [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <http://bit.ly/3O2aCNt>.
2. Kim, W. C. Blue ocean strategy: from theory to practice // California Management Review. – 2005. Vol. 47, No. 3. – P. 105–121.
3. Ooni United Kingdom. Story of Ooni [Електронний ресурс]. 2022. – Режим доступу: <https://uk.ooni.com/pages/story-of-ooni>.

Гордійчук О. А.
здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет
Карпенко Ю. В.
к.е.н., доцент

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ЇХ ЗМІСТ

Швидкість реакції на зміни середовища залежить від накопиченого управлінського досвіду, здатності вірно оцінювати його загрози та можливості, реагувати на них та випереджати, що фактично полягає у розробці стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку передбачає розвиток потенціалу організації, визначені результати у вигляді стратегічної карти розвитку, безперервний характер, оскільки адаптація підприємства до мінливих умов середовища має відбуватися на постійній основі, а також вона має певну спрямованість на розвиток товару, ринку, потенціалу організації тощо. Через різноманітність цілей підприємства комплекс стратегій розвитку також відрізняється, оскільки саме стратегія має бути вибудована під досягнення певних цілей та завдань.

Стверджується, що стратегія розвитку має формуватися з урахуванням:

- впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства;
- внутрішнього потенціалу організації та її слабких місць;
- основних напрямків розвитку організації;
- перспективних напрямків розвитку організації з позицій основних стейкхолдерів;
- стадії життєвого циклу організації;
- галузевої позиції суб'єкта господарювання.

На сьогодні серед науковців, що працюють в даному напрямку досліджень, немає одностайності думок щодо типових етапів формування стратегії розвитку підприємства. Отже, це питання є актуальним та потребує подальшого розвитку.

Науковцями [1] пропонується розглядати першим етапом процесу розуміння місії організації. Вважається, що розробка місії є окремим комплексом дій з боку вищого керівництва. Між тим, місія є основою всіх дій, планів та напрямків розвитку організації. Відповідно розуміння місії організації потрібно для формування ефективної стратегії розвитку.

Вивчення стану зовнішнього середовища як можливий етап впливає з основних характеристик стратегії розвитку, зокрема її динамічності та адаптивності. Аналіз зовнішнього середовища має на меті виявити можливості та загрози, що впливатимуть на досягнення цілей організації, обмежують їх реалізацію або навпаки сприяють їй. [2].

Дослідження внутрішнього середовища передбачає вивчення сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінку його конкурентоспроможності. Власне, підприємство повинно мати внутрішній потенціал для реалізації стратегії та досягнення цілей. Виходячи з результатів вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища на наступному етапі розроблюється система стратегічних цілей розвитку, що по суті й задають майбутній напрямок розвитку організації. [3]. За думкою науковця від продуманості стратегії розвитку, від її відповідності загальній стратегії, зовнішньому та внутрішньому середовищу, потенціалу тощо залежить ефективність прийнятих стратегічних рішень.

Встановлення місії, цілей та завдань пропонується здійснювати за методом постановки цілей SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound — конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі). Цілі, визначені відповідно до наведених критеріїв, будуть більш реалістичними.

Формування стратегічних альтернатив та вибір єдиної найбільш оптимальної стратегії, з авторської позиції, варто здійснювати на підставі SWOT - та SPACE- аналізу, що припускають всебічний розгляд організації. Також варто враховувати життєвий цикл організації. Обрана стратегія розвитку реалізується на наступному етапі процесу.

Обрана найкраща стратегія розвитку має бути проаналізована на предмет можливості завдяки їй досягти встановлених цілей розвитку. Етап оцінювання має передувати етапу реалізації стратегії. Для реалізації обраної стратегії розвитку формується система заходів, що як правило, мають короткостроковий характер та чітко визначені за часом. Автори описують, що такі заходи підкріплюються формуванням функціональних стратегій, політики розвитку організації та системи тактичних планів господарської діяльності. Останнім етапом за авторським визначенням, є моніторинг процесу реалізації стратегії, хоча на наш погляд, більш доречним є використання терміну «контроль». Оскільки «моніторинг» припускає лише спостереження, а «контроль» – ще й активні дії з корегування стратегії розвитку.

Варто зважати на те, що процес формування стратегії є безперервним, проте разом з цим мінливим, тобто має адаптивний характер. Зміни зовнішнього середовища, а також власного потенціалу потребують змін в активності організації. Отже, стратегія розвитку має формуватися циклічно та поетапно.

Розробка стратегії розвитку в заданій послідовності дозволить безпомилково реалізувати даний процес та сформувати таку стратегію, яка найкращим чином визначить бізнес перспективи розвитку компанії.

Список використаних джерел

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

2. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 159-170.

3. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55-58.

Гребенюк Р. В., ФМОІТ

наук. кер. – к.е.н., доцент **Бровкіна Ю. О.**

Одеський національний економічний університет

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Довгий час українські компанії використовували традиційні методи управління ІТ-проектами та командами. Проте стрімкий розвиток технологій та глобальні виклики змушують бізнес адаптуватися до нових реалій.

Поняття "Інформаційний менеджмент" (далі ІМ) з'явилося відносно недавно – в кінці 70-х років минулого століття. Його виникнення як поняття, згодом як самостійної галузі знання, і зрештою як науки зв'язано як з необхідністю ухвалювати ефективні рішення у сфері інформатизації, так і з вимогами до управління інформацією в основній діяльності підприємства. Термін "інформаційний менеджмент" своєю появою зобов'язаний федеральному уряду США, який у 1978 році запропонував увести контроль за урядовими документами і в 1980 р. прийняв закон про скорочення кількості документів на паперових носіях з метою зменшення витрат американських фірм на підготовку різних звітів[1, с.3].

Розвиток інформаційного менеджменту створює нові можливості, нові виклики та випробування для суспільства. Так конкретизуючи вплив інформаційного менеджменту та інших сучасних інформаційних технологій на масштаби і структуру зайнятості, Бойченко Е.Б., Костенко А.М. підкреслюють, що створення одиниці цінності із залученням значно меншої робочої сили, аніж 10 або 15 років тому, стало можливим завдяки мінімальній вартості цифрового бізнесу, яка наближується до нуля. Крім того, реальність цифрової сфери полягає в тому, що багато нових компаній надають «інформаційні товари» з практично нульовими витратами на зберігання, транспортування і тиражування. Деяким компаніям, заснованим на дизруптивних технологіях, для процвітання майже не потрібен капітал. Наприклад, таким компаніям, як Instagram або WhatsApp, для старту фактично не знадобилося фінансування, що змінило роль капіталу і масштабування бізнесу в контексті четвертої промислової революції. Загалом це демонструє, як ефект масштабу стимулює зростання і впливає на зміну цих галузей. Можна сказати що поняття «інформаційний менеджмент» як науковий напрямок починає тільки

зароджуватися. Нині розвитком ідей у цій галузі зайняті передусім практики та компанії, що зайняті у сфері інформаційних систем.

Розвиток інформаційного менеджменту в Україні знаходиться на достатньо низькому рівні. У сфері засобів масової інформації нині все ще переважають достатньо застарілі уявлення про роль та завдання інформації у житті кожного з нас та суспільства як своєрідного сервісу для цієї так званої «машини суспільного виробництва» [2, с.174-175].

Розвиток ІТ-менеджменту в Україні відкриває низку перспективних напрямків:

1.Впровадження інноваційних підходів до управління ІТ-проектами:

- Гнучкі методології розробки (Agile, Scrum, Kanban). Використання цих методологій дозволяє підвищити ефективність управління проектами, покращити комунікацію між командами та швидше реагувати на зміни ринку.

- DevOps практики. Інтеграція розробки та операційних процесів допомагає оптимізувати робочі процеси та підвищити якість кінцевого продукту.

- Автоматизація процесів управління. Впровадження систем автоматизації рутинних завдань дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку команди.

2.Розвиток компетенцій ІТ-менеджерів:

- Технічні навички. Поглиблення розуміння технологічних процесів та нових технологій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- Soft skills. Розвиток навичок комунікації, лідерства, емоційного інтелекту та крос-культурної взаємодії.

- Бізнес-компетенції. Формування розуміння бізнес-процесів, фінансового менеджменту та стратегічного планування.

3.Цифрова трансформація управлінських процесів:

- Впровадження систем управління проектами. Використання сучасних інструментів для планування, моніторингу та контролю проектів.

- Аналітичні системи. Застосування інструментів для збору та аналізу даних, що допомагають приймати обґрунтовані рішення.

- Системи комунікації. Розвиток платформ для ефективної взаємодії між командами та стейкхолдерами.

4.Інтеграція в глобальний ІТ-ринок:

- Міжнародна сертифікація. Отримання визнаних міжнародних сертифікатів у сфері управління проектами та ІТ-процесами.

- Адаптація світових практик. Впровадження успішних міжнародних підходів до управління ІТ-проектами та командами.

- Розвиток аутсорсингу. Розширення можливостей для українських ІТ-компаній на глобальному ринку.

Отже, перспективи розвитку ІТ-менеджменту в Україні є досить широкими та багатообіцяючими. Впровадження сучасних підходів до

управління, розвиток професійних компетенцій менеджерів, цифрова трансформація процесів та інтеграція в глобальний ринок створюють міцну основу для подальшого зростання галузі. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських ІТ-компаній та їхньому успіху на міжнародному ринку.

Успішна реалізація цих напрямків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських ІТ-компаній на міжнародному ринку та створенню сприятливих умов для подальшого розвитку галузі. Це також дозволить Україні зміцнити свої позиції як одного з провідних гравців на глобальному ринку ІТ-послуг.

Список використаних джерел

1. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій для студентів спеціальностей 014.09 Середня освіта (Інформатика) та 113 Прикладна математика Луцьк: Вежа-друк, 2022. 96 с.

2. Романащенко І.О., Гіржева О.М. Інформаційний менеджмент в Україні. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.). – Львів -Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 171-176.

Гуляєва О. М.

студентка 53 групи ФМОІТ

Одеський національний економічний університет

Карпенко Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент

ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають від менеджменту впровадження інноваційних підходів до управління, які здатні забезпечити довгострокову ефективність та стійкість організації. Одним із таких інструментів є концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), що представляє собою комплексний підхід до оцінювання результативності підприємства з урахуванням фінансових та нефінансових аспектів. Зважаючи на актуальні виклики та динамічні зміни у бізнес-середовищі, впровадження BSC сприяє не лише досягненню стратегічних цілей, а й адаптації підприємства до мінливих умов ринку.

Збалансована система показників (BSC) – це система стратегічного управління, яка пов'язує бачення компанії з її цілями, заходами, завданнями та ініціативами. Вона забезпечує комплексний підхід до управління

ефективністю бізнесу, включаючи фінансові показники та показники ефективності. Ця система допомагає ефективно впроваджувати стратегії та управляти ними, забезпечуючи збалансований підхід у всіх сферах діяльності організації [1].

Впровадження збалансованої системи показників (BSC) в організації є процесом, що потребує чіткого стратегічного планування та цілеспрямованого підходу. Основними етапами впровадження є [2]:

- Постановка стратегічних цілей. Першим кроком у процесі є визначення стратегічних цілей організації. Цілі мають відображати місію та бачення компанії, бути конкретними, вимірюваними та досяжними. Важливо, щоб вони були узгоджені з чотирма перспективами BSC, що забезпечує збалансований підхід до управління.

- Вибір показників ефективності (KPI). Наступний етап передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожної з перспектив BSC. Ці показники повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями, що дозволяє точно вимірювати прогрес у їх досягненні. При виборі KPI важливо забезпечити їх релевантність, надійність і простоту у вимірюванні.

- Залучення та комунікація з персоналом. Ефективне впровадження BSC можливе лише за умови підтримки та залучення працівників на всіх рівнях.

- Інтеграція з бізнес-процесами. Для успішного функціонування BSC її необхідно інтегрувати в існуючі бізнес-процеси, зокрема шляхом прив'язки цілей BSC до операційних планів, бюджетів і систем звітності. Це дозволяє сприймати BSC як невід'ємну частину управління, а не як окрему ініціативу.

- Регулярний моніторинг та аналіз. Після впровадження BSC важливо здійснювати її регулярний моніторинг і перегляд, що включає періодичну оцінку KPI, аналіз прогресу у досягненні цілей і за потреби – коригування стратегій. Такий підхід забезпечує актуальність і відповідність системи динамічним потребам організації.

Консультаційною фірмою Norvath & Partner було розроблено інший покроковий процес впровадження збалансованої системи показників. Було запропоновано п'ятиетапну модель, яка передбачає систематичний підхід до інтеграції BSC у діяльність організації та включає наступні етапи[3]:

- Обґрунтування стратегічних принципів. На цьому етапі визначаються основні стратегічні цілі та пріоритети організації, формулюються ключові показники ефективності, що відповідатимуть її довгостроковим планам та потребам.

- Створення організаційних умов. Для успішного впровадження BSC важливо сформувати відповідні організаційні структури, зокрема визначити відповідальних за кожен етап процесу, забезпечити доступ до ресурсів та створити умови для внутрішньої комунікації.

- Розробка пілотної версії BSC. На основі визначених стратегічних цілей та організаційних умов формується початкова версія збалансованої

системи показників, яка допоможе відстежувати прогрес у реалізації обраної стратегії та випробувати її ефективність у реальних умовах.

- Управління впровадженням. Цей етап включає контроль за процесом інтеграції BSC у діяльність організації, постійний моніторинг досягнень та проведення коригувальних дій за необхідності. Також важливим аспектом є навчання персоналу.

- Забезпечення безперервності використання. Після успішного впровадження BSC необхідно забезпечити її стабільне функціонування в довгостроковій перспективі, адаптуючи показники та цілі відповідно до змін у зовнішньому середовищі або всередині організації.

Впровадження концепції збалансованої BSC може сприяти підвищенню ефективності організації. Коли стратегічні цілі пов'язані з показниками ефективності, компанії отримують можливість відстежувати прогрес, знаходити сфери, що потребують вдосконалення, і сприяти досягненню успіху.

Список використаних джерел

1. A comprehensive guide to implementing the balanced scorecard framework. *The Strategy Institute | Business Strategy Certifications | TSI*. <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/a-comprehensive-guide-to-implementing-the-balanced-scorecard-framework>.

2. Balanced scorecard implementation: driving performance and accountability. *Best Practice Institute*. <https://blog.bestpracticeinstitute.org/balanced-scorecard-implementation-driving-performance-and-accountability>.

3. How to implement the balanced score card(bsc) framework?. *Best OKR Software by Profit.co*. <https://www.profit.co/blog/strategy/how-to-implement-the-balanced-score-cardbsc-framework>.

Даскалиця К. Д., 64 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент Волчек Р. М.
Одеський національний економічний університет

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова результативність підприємства у царині менеджменту відображається через ефективне використання ресурсів компанії для досягнення її фінансових цілей і отримання прибутку. Оцінка фінансової результативності включає в себе аналіз різних фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів, ліквідність, фінансовий стан тощо.

Оцінка фінансової результативності також може включати в себе порівняння фактичних фінансових показників із запланованими або прогнозованими. Це дозволяє встановлювати відхилення від поставлених цілей і вчасно коригувати стратегію для досягнення кращих результатів. Для більш повного розуміння фінансової результативності також важливо відзначити не лише цифрові показники, але й контекст, у якому вони формуються. Наприклад, зростання прибутку може бути результатом ефективного управління, але воно може бути обумовлено також збільшенням обсягу продажів при низькій маржі прибутку. Тому важливо аналізувати не тільки числові дані, але і фактори, що впливають на них, для виведення об'єктивних висновків про фінансову результативність підприємства.

Оцінюючи показники фінансової результативності, можна отримати уявлення про те, наскільки добре компанія управляє своїми ресурсами, генерує прибуток і виконує свої фінансові зобов'язання. Крім того, порівняння фінансових показників компанії з галузевими показниками та історичними даними може дати більш повну оцінку її загального фінансового стану.

Оцінка ефективності з урахуванням цілей і ресурсів фокусується на двох аспектах:

- досягнення мети досягнуто необхідною, але недостатньою умовою успішної діяльності організації;
- ефективне використання ресурсів також є необхідним, але недостатнім умовою для досягнення ефективності.

Для досягнення доступності важливо оптимальне використання ресурсів у межах наявних обмежень. Ці два аспекти відображають матеріальний інтерес суспільства до результатів діяльності будь-якого підприємства.

Існує безліч методик оцінки фінансової результативності підприємства, і вибір конкретної залежить від багатьох факторів, таких як галузь, розмір підприємства, його стратегія, особливості фінансової звітності тощо. Деякі з найпоширеніших методик розглянуто у табл. 1.

Підходи, наведені у табл. 1, доповнюють один одного та передбачають глибокий і комплексний аналіз фінансової результативності підприємства: важливо отримати конкретні потреби та контекстні оцінки для вибору найбільш відповідного підходу чи їх комбінації.

Таблиця 1

Існуючі підходи до оцінки фінансової результативності

№ з/п	Підхід	Сутність підходу
1	Аналіз фінансових показників	Ретельний розгляд різних показників фінансового стану підприємства, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів тощо.
2	Порівняльний аналіз	Порівняння фінансових показників компанії з аналогічними інших підприємств/конкурентів у галузі, порівняння показників поточного періоду з показниками

		минулого/лих. Це дозволяє оцінити фінансову ефективність підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку.
3	Внутрішній аналіз	Зосередження на внутрішніх фінансових процесах та результатах підприємства. Він включає в себе оцінку фінансових показників у контексті стратегії, цілей та планів підприємства.
4	Портфельний аналіз	Оцінка результатів різних бізнес-одиниць або проектів, які входять до складу підприємства. Він дозволяє ідентифікувати найбільш прибуткові та ефективні сегменти бізнесу та прийняти рішення щодо розміщення ресурсів.
5	Стратегічний аналіз	Оцінка фінансової результативності з огляду на досягнення стратегічних цілей підприємства. Він включає в себе оцінку того, наскільки ефективно фінансові ресурси використовуються для реалізації стратегії підприємства та створення стійкої конкурентної переваги.
6	Оцінка факторів ризику	Визначення та оцінка фінансових ризиків, які можуть вплинути на результативність підприємства. Він дозволяє ідентифікувати деякі загрози та розробляти стратегії подолання/зменшення ризику.

Джерело: складено автором на підставі [1; 2] та власного бачення

Таким чином, процес оцінки фінансової результативності діяльності підприємства є доволі складним, яку можна розглядати за різними напрямками (фінансовий, операційний, якісний, управлінський, соціальний) тощо.

Список використаних джерел

1. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 98-103.

2. Григорук П. М., Завгородня Т. П., Григорук С. С. Оцінювання результативності діяльності компанії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. № 96. С. 56-66.

Дімова О. С.

Студентка 53 групи ФМОІТ

Одеський національний економічний університет

Карпенко Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент

ІНСТРУМЕНТИ ТЕХНОЛОГІЇ ОЩАДЛИВОГО УПРАВЛІННЯ

Бурхливий розвиток сучасної економіки вимагає від підприємств виготовляти продукцію швидше, якісніше та у більших обсягах для утримання позиції на ринку. Тому упродовж останніх десятиліть провідні компанії світу шукають оптимальну формулу балансу між якістю та швидкістю виготовлення товару. Однією з найдосконаліших ідей є концепція ощадливого виробництва або Lean Manufacturing.

Ощадливе виробництво – це управлінська концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі можливі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виготовлення продукції за точними запитами споживачів у таких обсягах, яких вимагає ринок, з мінімальними дефектами у процесі виробництва. [1]

Серед інструментів технології ощадливого виробництва або Lean Production слід виділити наступні:

- Канбан.
- Кайдзен.
- Система 5S.
- Система SMED (швидке переналагоджування устаткування).
- Система TPM.
- Діаграма «Спагеті».
- Система JIT (Just-In-Time – точно в строк).
- Система зупинки процесу за неякісної роботи (Дзідока).

Канбан – це система карток чи позначень, що дозволяє підтримувати певну кількість деталей, вузлів, незавершеної і готової продукції через візуальні сигнали.

У виробництві канбан має дві основні функції: канбан виготовлення – для процесу канбан є сигналом виробництва продукції; канбан переміщення (відбору) – для робочих канбан є сигналом до переміщення продукції.

Кайдзен – це концепція безперервного покращення, яке полягає у постійному вдосконаленні наявних бізнес-процесів та формуванні оптимальних стратегій розвитку продукту. Кайдзен охоплює всі процеси виробництва продукції, залучаючи персонал до процедури вдосконалення.

Система 5S – це система, яка передбачає ефективний розподіл та організацію робочого простору. Вона, як і інші інструменти ощадливого виробництва, сприяє підвищенню керованості відповідної зони та економить час на виготовлення продукції. Система включає п'ять складових: сортування, раціональне використання простору, прибирання, стандартизація, вдосконалення.

Система SMED є концепцією швидкого переналагоджування устаткування, за якої ремонт чи заміна будь-якого інструмента повинна тривати якомога менше часу (в ідеалі – декілька хвилин замість годин простою).

Система TPM або загальний догляд за устаткуванням полягає у контролі стану обладнання не лише ремонтними бригадами, а й кожним

працівником, який працює з цим обладнанням. Концепція розроблена з метою мінімізації ризиків поламки обладнання та миттєвого ремонту. [2]

Діаграма «Спагеті» – це інструмент візуалізації фізичного пересування робочим простором задіяних у процесі працівників, продукту, сировини, а також відстаней, які вони подолали. Аналіз цієї діаграми дозволяє визначити шляхи скорочення довжини маршрутів та кількості пересувань, що, у свою чергу, призведе до підвищення швидкості виконання виробничого процесу та збільшення продуктивності праці робітників. [3]

Система JIT (Just-In-Time – точно в строк) є способом скорочення тривалості виробничого циклу і передбачає надання послуг, матеріалів та інших ресурсів тільки тоді, коли вони потрібні. Система вимагає жорсткої дисципліни постачання та добропорядних відносин з контрагентами.

Система зупинки процесу за неякісної роботи (Дзідока) передбачає негайну зупинку устаткування чи всієї лінії у разі виникнення відхилення від стандартного режиму роботи, що призводить до виробництва продукції із дефектами. [4]

Загалом ощадливе виробництво налічує набагато більше інструментів, кожен з яких дозволяє пришвидшити та оптимізувати виробництво продукції. Вибір конкретних інструментів буде залежати від цілей підприємства та виявлених втрат («муда») процесів.

Список використаних джерел

1. Кобиліух О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 65. С. 69-71.
2. Банніков В.Б. Систематизація підходів до розуміння та впровадження ощадливого виробництва. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 67. С. 9-15.
3. Малічевський В.І. Ощадливе виробництво: від А до Я. Київ : Фабула, 2023. 368 с.
4. Швець Ф.Д., Пахаренко О.В., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю. Інструментарій методології ощадливого виробництва як невід’ємна складова оптимізації діяльності підприємства. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 90. С. 248-259.

Дроздова Є. С., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент Волчек Р. М.
Одеський національний економічний університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ І ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Події 2020 року показали, що, хоча наукова спільнота попереджала про зростання соціально-економічної турбулентності, вона не уявляла можливих масштабів. Пандемія COVID-19 докорінно змінила світ, до якого ми звикли. Відтоді людство змушене враховувати ризик повторення пандемії, що створює безпрецедентні виклики для керівників компаній. Ситуація швидко змінюється і не піддається стандартним управлінським методам, а масштаб, швидкість і вплив проблем зростають непередбачувано.

Пандемія супроводжується спробами керівників застосувати набутий досвід, який, однак, виявляється малоефективним у нових умовах безпрецедентної соціально-економічної невизначеності. В результаті управлінські рішення під час пандемії стають менш ефективними та набувають реактивного характеру [1].

Серед основних емпіричних висновків щодо COVID-19 – швидке поширення вірусу, випадки якого до середини листопада були зафіксовані в 220 країнах. Основними осередками пандемії залишаються Європа та США, але спостерігається також прискорення поширення в Індії, Бразилії та країнах Африки. Глобальна летальність знизилася з 8,2% у квітні до 2,6% у листопаді завдяки уніфікації даних, збільшенню тестування та поширенню вірусу серед менш уразливих груп. Водночас високий рівень летальності серед госпіталізованих: 25% у Європі та 30% у США.

Зростання соціально-економічної нестабільності пов'язане з невизначеністю щодо стійкості імунітету та мутацій вірусу. Безпрецедентна загроза світовій стабільності спонукала уряди об'єднати зусилля для створення ефективної вакцини, яку вважають ключовим засобом подолання пандемії. За підрахунками McKinsey & Company, наразі розробляється 278 варіантів вакцин. За оцінками BOOЗ та McKinsey & Company, пандемія може бути подолана за умов формування імунітету у 58% населення. Оптимістичний прогноз, що передбачає високу ефективність вакцин та стійкість імунітету, вказує на можливе подолання основних осередків COVID-19 до четвертого кварталу 2021 року.

Негативний вплив пандемії на економіку передбачається у вигляді скорочення світового ВВП за 2020 рік на 8,9–12,6%, що наближається до рівня втрат Великої депресії 1930-х років [2].

Кризовий період вимагає від підприємства оперативних та рішучих дій для досягнення стратегічних цілей і підтримки персоналу. Робота в умовах кризи ставить нові вимоги до гнучкості та адаптивності системи управління. Підприємству необхідно бути готовим швидко змінювати організаційну структуру, зменшувати або збільшувати кількість персоналу залежно від потреб та оперативно інтегрувати нових працівників у робочий процес.

Основні принципи, яких повинен дотримуватися керівник у кризових умовах, включають:

1. Підтримку безпосереднього контакту з персоналом.
2. Створення умов для захисту та підтримки працівників.
3. Забезпечення ефективної комунікації та гнучкої організації роботи.

4. Підготовку до різних сценаріїв та можливих змін.
5. Планування майбутнього та визначення стратегічних цілей.

Антикризове управління персоналом має забезпечувати оперативні заходи щодо найму, звільнення, або переміщення значної кількості працівників у короткі терміни, відповідно до трудового законодавства, та пропонувати найбільш ефективні шляхи вирішення кадрових питань.

Антикризове управління персоналом вимагає скоординованої взаємодії керівництва, фахівців і працівників, а також узгодженості з профспілками для ефективної реалізації плану виходу з кризи. Основна мета антикризових дій – формування у працівників цінностей, що допомагають мінімізувати наслідки кризи через ефективну працю.

Антикризова програма спрямована на впровадження змін у короткі терміни за обмежених фінансових ресурсів. Важливим елементом є інформування працівників про плани подолання кризи, щоб запобігти поширенню чуток, які можуть зашкодити ефективності підприємства. Співробітники повинні отримувати достовірні дані про кризову ситуацію безпосередньо від керівництва. Вибір способу інформування залежить від розміру підприємства й може включати загальні збори працівників або наради в окремих підрозділах [1].

Серед основних завдань управління персоналом у кризових умовах є також мотивація співробітників. Через військову агресію в Україні власники бізнесу змушені були адаптувати робочі процеси й змінити систему оплати праці. До повномасштабного вторгнення Росії роботодавці дотримувалися чітких правил найму та звільнення працівників. Проте з ухваленням Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» з 24 березня 2022 року система оплати праці на підприємствах зазнала змін.

Список використаних джерел

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43.
2. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 224–229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>
3. Київський С. Д. Антикризове управління на підприємстві в умовах пандемії : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник М. В. Хацер. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 149 с.

Дроздова Є. С.
студентка 33 гр.

Єсіна О. Г.

к.е.н., ст. викладач

Одеський національний економічний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ (МСП)

Цифрові технології швидко розвиваються та проникають у нові сфери людської діяльності. Коли вони використовуються, вони мають потенціал вивести економіку країни на абсолютно новий рівень, що значно вплине на добробут її громадян. У найближчі десятиліття реальна економіка значно зміниться, щоб відповідати вимогам і потребам цифрових технологій і систем. Усі бізнес-процеси та взаємодія між підприємствами та стейкхолдерами також значно зміняться.

Наше майбутнє безпосередньо залежить від активного впровадження цифрових технологій і обробки великих обсягів даних. Сучасні інновації, такі як великі дані, штучний інтелект, розподілені реєстри, роботизовані системи, Інтернет речей, а також доповнена і віртуальна реальність, мають значний потенціал, хоча наразі вони здебільшого знаходяться на стадії концепції. Вдосконалення інтернету і цифрових технологій допомагає значно скоротити час доступу до актуальної інформації та мінімізувати транзакційні витрати, тим самим підвищуючи ефективність праці та продуктивність капіталовкладень. Відкритість даних про ціни стимулює конкуренцію серед компаній, що заохочує впровадження інновацій і підвищує загальну ефективність бізнес-процесів, створюючи додаткову вартість.

Цифрову трансформацію бізнесу можна реалізувати через створення спеціалізованої матеріально-телекомунікаційної інфраструктури, розробку програмного забезпечення та інформаційних продуктів, що забезпечують обробку, зберігання, передачу та пошук цифрових даних. Це також передбачає підготовку працівників для роботи з цими технологіями та їхнє активне використання в професійній діяльності.

Програма ЄС «Цифрова Європа 2021–2027» має на меті продовжити розвиток цифрового сектора Європейського Союзу та створити єдиний цифровий ринок, який сприятиме цифровим інноваціям, підвищенню конкурентоспроможності та наданню цифрових послуг населенню та підприємствам [1].

Програмні рішення, розроблені для управління бізнес-процесами українських компаній, значно сприяють автоматизації та покращенню різних аспектів їхньої діяльності. Вони дозволяють підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, ефективніше використовувати ресурси та підвищувати продуктивність. Завдяки цьому компанії можуть зосередитися на стратегічних завданнях, залишаючи рутинні операції програмному забезпеченню. Ці рішення відкривають нові можливості для:

- Моніторингу та аналізу бізнес-процесів. Програми здатні відстежувати хід виконання завдань і збирати дані для подальшого аналізу, що сприяє вдосконаленню процесів і прийняттю обґрунтованих рішень.

- Автоматизації рутинних операцій.

- Забезпечення спільної роботи та комунікації.

– Гарантування безпеки та контролю. Для збереження конфіденційності та дотримання законодавчих вимог програмні рішення сприяють захисту даних і управлінню доступом до них.

– Підвищення ефективності та продуктивності. Завдяки вдосконаленню процесів і ресурсів ці рішення дозволяють компаніям досягати більшої продуктивності та конкурентоспроможності [2].

Серед таких програм можна виділити системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи обліку ресурсів підприємства (ERP), а також різноманітні програми для аналізу даних, управління проектами та інші рішення. Впровадження таких технологій дозволяє компаніям значно підвищити свою ефективність, а також гнучкіше реагувати на вимоги сучасного бізнес-середовища. Це, своєю чергою, створює можливості для зростання, інновацій та зміцнення позицій на ринку.

Система управління відносинами з клієнтами (CRM) розроблена для автоматизації маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів і збору інформації про них. Управління використовує цю інформацію для прийняття рішень і взаємодії з клієнтами. Клієнт є центральною фігурою бізнесу та головним стейкхолдером компанії [3].

Цифрова трансформація стала необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності українських компаній і оптимізації їх діяльності в сучасному цифровому середовищі. Аналіз важливості та потреби в цифровій трансформації демонструє, що інерційний підхід може спричинити відставання та втрату конкурентних переваг. Натомість цільовий підхід дає компаніям шанс стати лідерами в інноваціях і новітніх технологіях до 2030 року. Технології цифрової економіки створюють нові можливості для підвищення продуктивності, залучення інвестицій, зростання вартості бізнесу, а також покращення добробуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу "Цифрова Європа" (2021 - 2027). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU22050> (дата звернення: 11.10.2023)
2. Що таке CRM система? URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/> (дата звернення: 11.10.2023)
3. Струтинська І.В. Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. *Сталий розвиток економіки*. № 4[45]. 2019. С. 57–63.

Добровольська В. В.
магістрант, ОНЕУ

ЩОДО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Для будь-якого підприємства важливим є його фінансова стійкість, тобто стала платоспроможність, яку можливо визначити за допомогою його відповідної конкурентної позиції. У літературі надається визначення та змістовна характеристика терміну «конкурентна позиція», яку визначають як «порівняльну характеристику основних ринкових параметрів підприємств в сучасних умовах та його продукції щодо конкурента. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники. Отже, конкурентна позиція підприємства – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. Бажанням кожного підприємства в сучасних умовах є забезпечення сталої конкурентної позиції. Стала конкурентна позиція – це можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища» [1, с. 38].

Саме «стратегія адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури, розробка якої вимагається пристосуванням до зовнішніх умов, в сфері управління конкурентними позиціями підприємства, повинна передбачати наступні заходи: проведення постійного моніторингу конкурентних переваг і здійснення порівняльного аналізу з підприємствами-конкурентами; розробка та впровадження програми формування попиту на продукцію підприємства, яка б містила заходи з реклами, прямого маркетингу, просування продукції підприємства тощо; опрацювання та впровадження програми підтримки репутації та формування іміджу підприємства; гнучких ринкових товарних, цінових, збутових та комунікативних стратегій; впровадження передового світового досвіду з організації виробництва та збуту; вдосконалення систем розрахунків за продукцію; здійснення аналізу ризиків збуту та постачання; проведення маркетингових досліджень, тощо» [2, с. 89-93].

Також, конкурентну позицію на ринку можливо визначити за допомогою порівняльного методу, шляхом порівняння економічного становища декількох підприємств в одній галузі. Так, М. Саєнко зазначає, що саме «шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку можна оцінювати конкурентоспроможність конкретного підприємства» [3, с. 289].

Таким чином, конкурентна позиція на ринку є важливим показником конкурентоспроможності підприємства, яка зазнає впливу як внутрішніх так й зовнішніх факторів позитивного та негативного характеру та є підґрунтям розробки, формування та втілення напрямків конкурентної стратегії на певний період часу. Саме за допомогою конкурентної позиції на ринку можливо сформулювати конкурентну стратегію підприємства та визначити її основні критерії.

Література:

1. Василенко В. А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. К.: НАУ. 2014. Вип. 47. С. 36-40.
2. Загорельська Т. Ю. Адаптація підприємства до ринкової кон'юнктури для забезпечення фінансової безпеки. Вісник Донбаської машинобудівної академії. 2009. № 3 (17). С. 89–93.
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Вид-во "Економічна думка". 2006. 390 с.

Дяченко О. О.

магістрант

Балабаш О. С.

к.е.н., доцент

Одеський національний
економічний університет

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ НАПОЇВ УКРАЇНИ

Напої є важливою ланкою в харчовій індустрії. Ринок напоїв України є важливою частиною споживчого сектору, який включає як алкогольні, так і безалкогольні напої. Безалкогольні напої включають воду (мінеральну, питну), соки, нектар, газовані напої, енергетичні напої.

Газовані напої займають значну частину ринку, але споживання їх поступово зменшується через підвищення уваги до здоров'я. У 2022 році обсяг вітчизняного ринку споживання солодких газованих напоїв склав 1,3 млрд л, тобто приблизно 37 л. солодких напоїв на рік на одну людину, якщо рахувати кожного українця. Для порівняння, у Великій Британії цей показник становить 79,4 л. [1].

Попит на енергетичні напої зростає, особливо серед молодшої аудиторії, що зумовлено підвищеним рівнем фізичної активності та потребою у швидкій енергії.

Вода (як питна, так і мінеральна) займає вагому частку ринку безалкогольних напоїв. Сегмент мінеральних вод поступово розвивається, зростає інтерес до органічних та функціональних вод (з додаванням вітамінів, мікроелементів).

Розглядаючи структуру ринку напоїв України у 2023 р. можна зазначити, що мінеральна вода займає 61,1 % ринку, солодка газована вода – на другому місці за обсягом, а саме – 20,3 % ринку, холодний чай, солодка негазована вода, енергетики займають 4-6 %. Структура ринку за видами у натуральному вираженні наведена на рис. 1.

Лідерами українського ринку безалкогольних напоїв є ряд компаній. Так, «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що входить до Coca-Cola Hellenic Group представлена наступними торговими марками «Coca-Cola»; «Sprite»; «Fanta»; «BonAqua»; «Schweppes»; холодний чай «Nestea»;

енергетичні напої «Burn», «Gladiator». «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» займає 25,4% ринку.

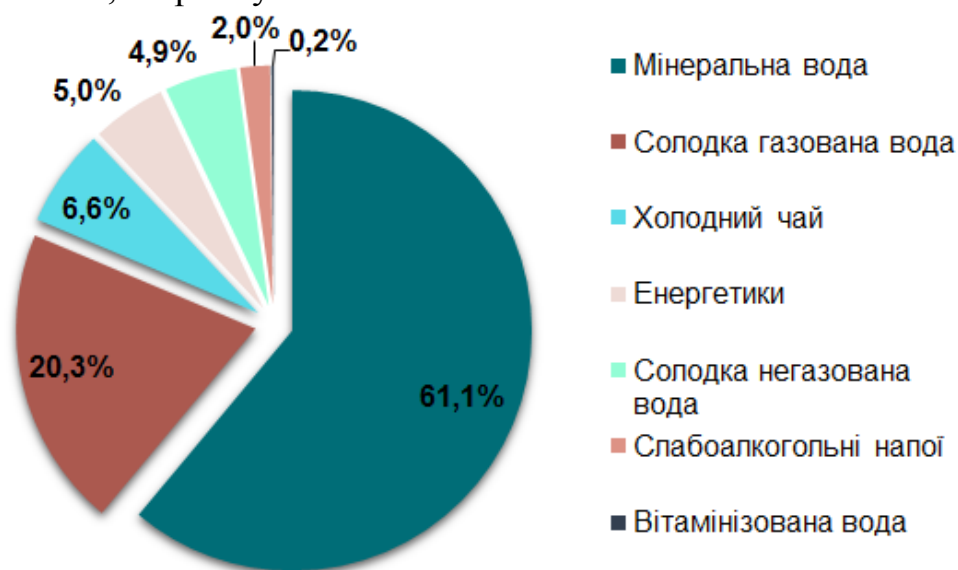


Рис. 1. Структура ринку напоїв за видами у натуральному вираженні у 2023 р., %

Джерело: побудовано автором за [2]

«PepsiCo» - американська транснаціональна компанія, що представлена наступними торговими марками та сегментними групами: газовані солодкі напої («Pepsi», «7up», «Mirinda»); холодний чай («Lipton Ice Tea»); енергетичний напій («Adrenalin Rush»); соки «Садочок» і «Сандора». Компанія займає 19,3% українського ринку безалкогольних напоїв. «Оболонь» представлена наступними ТМ: «Живчик»; «Lemonissimo Lemonata»; «Смачна класика»; «Оболонська»; «Старокиївський Квас». «Аквапласт» та ін. Частка ринку становить 10%. Структуру ринку представимо на рис. 2.

Основні виробники мінеральної води: IDS Borjomi Україна «IDS Borjomi Ukraine» - дочірнє підприємство світового холдинга IDS Borjomi International, одного із найбільшого світового гравця на ринку мінеральних вод. На ринку України представлені наступні торгові марки: ТМ «Borjomi»; ТМ «Aqua Life»; ТМ «Миргородська»; ТМ «Моршинська». «IDS Borjomi Україна» займає 23,7% українського ринку.

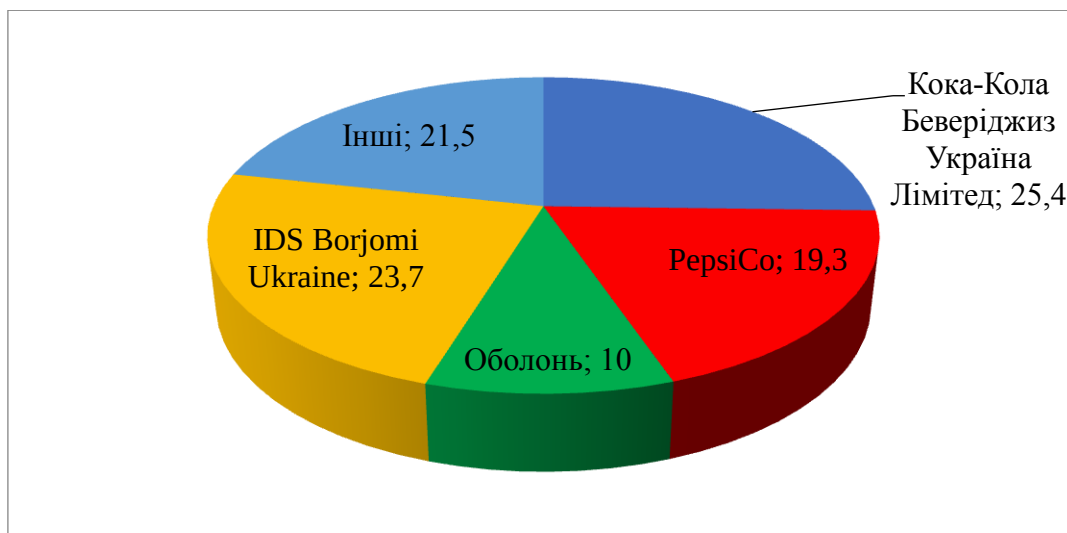


Рис. Частки компаній виробників безалкогольних напоїв, %

Джерело: побудовано автором за [1,2]

Корпорація «Українські мінеральні води»: ТМ «Поляна Квасова»; ТМ «Лужанська» - 7 %. Компанія «Бон Буассон»: ТМ Бон Буасон. Компанія «Карпатські мінеральні води»: ТМ «Джерельце»; ТМ «Карпатська Джерельна» Buvette Smart water: ТМ «Бювет» - 5 %.

Таким чином, ринок напоїв в Україні є висококонкурентним, з присутністю великих міжнародних брендів. У той же час, конкуренція серед українських виробників теж досить висока.

Література:

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Аналіз ринку напоїв в Україні. 2023 рік: [Електрон. ресурс]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-napitkov-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 10.10.2024).

Клейнер І. А. 33 ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному світі, менеджменту компаній вкрай важливо знати про сучасні тенденції розвитку та слідкувати за новими винаходами. З кожним роком, інновації полегшують роботу фахівцям різних сфер та створюють конкурентні переваги підприємствам, які першими впровадили такі інновації.

Антикризовий менеджмент – це система заходів, методів і стратегій, спрямованих на виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання

кризових ситуацій в організації, а також на відновлення її діяльності та подальший розвиток. Антикризовий менеджмент допомагає компаніям зменшити негативні наслідки кризи, зберегти стабільність і відновитися після труднощів.

Впровадження інновацій для управління ризиками та боротьби з кризами все частіше стає пріоритетом для всіх компаній в різних сферах діяльності.

Найбільш відомий прорив останніх років є штучний інтелект. Великі гравці вже встигли частково його впровадити, часто використовуючи цифрові технології для моніторингу та прогнозування криз. Використання штучного інтелекту дозволяє аналізувати значні обсяги інформації для виявлення потенційних ризиків та прогнозування розвитку кризових ситуацій. Це сприяє завчасному реагуванню та мінімізації наслідків криз.

AI-алгоритми можуть автоматично аналізувати патерни даних, що дозволяє прогнозувати кризи з точністю, раніше недосяжною для традиційних інструментів. Наприклад, штучний інтелект може моделювати різні економічні сценарії або виявляти ранні сигнали фінансової кризи.

Під час війни, потреби та попит населення дуже сильно змінювався, починаючи від консервної продукції, закінчуючи зарядними станціями. Великі гравці на ринку онлайн торгівлі, які вчасно зреагували, відчутно збільшили обсяги продажів завдяки енергетичному обладнанню в той час, коли потреба в ньому була значною. Значний вплив, в таку кризу, приніс ряд інноваційних рішень, використання сучасних аналітичних цифрових технологій, що дозволило проаналізувати поведінку клієнтів та швидко прийняти стратегічні рішення.

Інноваційні цифрові платформи та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволили покращити комунікацію з клієнтами, партнерами та працівниками. Це посприяло швидкому реагуванню на зміну потреб клієнтів та підвищити рівень довіри до компанії.

Велику роль цифрові технології відіграли під час пандемії коронавірусу. Багато людей відкрили для себе можливість дистанційної роботи, таким чином, компанії зберегли робочі місця, а їх співробітники продовжили працювати в такому режимі навіть після закінчення локдауну. Робота з дому покращили умови праці для багатьох людей, що позитивно вплинуло на ефективність роботи підприємств в тому числі. До того ж, всім відкрились інструменти дистанційної роботи, що стали незамінними. Вони дозволяють підтримувати зв'язок, координувати задачі та забезпечувати продуктивність праці навіть у віддалених умовах.

Враховуючи розуміння людства, що вони ще довгий час будуть відігравати ключову роль, компанії почали активно інвестувати у своїх співробітників, даючи їм можливості для здобування нових знань.

Інновації в управлінні персоналом дали змогу відкрити нові якості співробітників. Розвиток лідерських якостей у керівників компаній став особливо актуальним, оскільки сучасні виклики вимагають високого рівня адаптивності. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато компаній

навчилися вести команду дистанційно, працюючи над стресостійкістю і розвитком навичок співпраці.

З огляду на те, що кризи можуть викликати значний стрес і невпевненість, лідери все частіше застосовують емоційний інтелект для підтримки співробітників. Впроваджуються практики ментального здоров'я та консультацій, що допомагає підвищити стійкість персоналу і зменшити ризик вигорання. Такого впровадження вкрай не вистачає українським компаніям, чиї співробітники кожного дня витримують надвисокий рівень стресу.

Креативні рішення не втрачають актуальності до сих пір. Використання нестандартних, інноваційних методів вирішення проблем допомагає бізнесу краще підлаштовуватися до зовнішніх змін. Такі підходи зазвичай охоплюють експерименти з новими продуктами чи бізнес-моделлями, наприклад, швидке впровадження безконтактних послуг чи перехід на онлайн-сервіси. Використання творчих підходів та інноваційних рішень у системі управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність та адаптивність організацій в умовах кризи.

Отже, важливим парадоксом є той факт, що кожна криза допомагає знайти інноваційне рішення для її подолання, яке приносить велику користь в майбутньому

Список використаних джерел

1. Дія 4.0: які сервіси з'явилися в оновленому застосунку: веб-сайт. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/diia-4-0>
2. Тесленок, І., Павлова, К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 33.
3. Лідери за часів війни: чи необхідна гнучкість та емпатія в управлінні командами: веб-сайт. URL: <https://delo.ua/business/lideri-za-casiv-viini-ci-neobxidna-gnuckist-ta-empatiya-v-upravlinni-komandami-437058/>
4. Управління підприємством в умовах невизначеності: Інтеграція сучасних підходів менеджменту з принципами VUCA-світу: веб-сайт: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1058>

Комарцов О. Д., магістрант
Балабаш О. С.
к.е.н., доцент
Одеський національний
економічний університет

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

Розвиток клієнтоорієнтованості почався в середині XX століття, коли компанії усвідомили, що задоволеність клієнтів є ключовим фактором успіху. Це призвело до змін в управлінських практиках, спрямованих на поліпшення взаємовідносин з клієнтами.

У роботах Нарвер Дж. К. та Слейтер С. Ф. клієнтоорієнтованість розглядається як одна зі складових частин ринкової орієнтації. Окрім клієнтоорієнтованості, також враховуються орієнтація на конкурентів і внутрішня інтеграція компанії, що забезпечується особливою корпоративною культурою. Ця культура дозволяє співробітникам розуміти оточення компанії з позицій клієнтів та її конкурентів. Поєднання цих трьох елементів забезпечує тривале та стабільне функціонування компанії шляхом створення більшої цінності для споживачів [1].

У рамках клієнтоорієнтованого підходу науковці розглядають клієнтів основним ресурсом організації, що забезпечує її прибутковість, ефективність і конкурентоспроможність, безпосередньо впливаючи на розвиток виробничого потенціалу.

На думку Ковалевського В. О. ключовим фактором реалізації клієнтоорієнтованості в організації є її персонал. Клієнтоорієнтованість співробітників — це комплекс знань, навичок і умінь, що через належну мотивацію, цінності, установки та особисті якості працівників сприяють формуванню відповідної поведінки і встановленню довгострокових відносин з клієнтами для досягнення бажаного результату [2, с. 250].

Систематизуємо наукову літературу з даної тематики та виділимо підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість». Результати систематизації представимо у наступній таблиці 1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор	Визначення
як спосіб ведення бізнесу	
Тишина Н.	спосіб ведення бізнесу, при якому споживач - це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені.
Воржакова Ю.П.	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.
як стратегія бізнесу	
Мухортова О.	Клієнтоорієнтованість – це стратегія бізнесу, що спрямована на задоволення потреб клієнта. Її результатами є лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік та передбачуваність поведінки клієнтів.
Манн І.	Клієнтоорієнтованість – це стратегія ведення бізнесу, де компанія вживає дій для задоволення потреб клієнта, щоб перетворити його в лояльного клієнта. Це часто вимагає витратних ресурсів, але має довгострокову вигоду
як система взаємовідносин	
Захаренко Д. С.	Клієнтоорієнтованість – це цілеспрямовані та системні дії компанії,

[11]	метою яких є перевершення очікувань клієнтів і зробити їх щасливими.
Патлах І.М.	Клієнтоорієнтованість як інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямований на досягнення стійкого прибутку в довгостроковій перспективі, з урахуванням ключових компетенцій і рівності позицій.
як інструмент для досягнення конкурентної переваги	
Лучков В.	Клієнтоорієнтованість як здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і прибутку завдяки глибокому розумінню та задоволенню потреб клієнтів.
Новіков А.	Клієнтоорієнтованість як характеристика бізнесу, що відображає пріоритетність інтересів клієнтів в системі цінностей керівництва та власників компанії. Це також інструмент для отримання лояльних клієнтів, хоча він вимагає інвестицій.

Джерело: систематизовано автором

Систематизувавши різні визначення клієнтоорієнтованості, можна розподілити їх на кілька підходів за різними критеріями.

До першого підходу пропонуємо віднести визначення науковців Тишиної Н., Воржакова Ю.П., що розглядають клієнтоорієнтованість як спосіб ведення бізнесу.

У рамках другого підходу вважаємо доцільним розглядати клієнтоорієнтованість як стратегію бізнесу. Цей підхід підкреслює стратегічну роль клієнтоорієнтованості для компанії, що орієнтується на задоволення потреб клієнтів. У рамках даного підходу виділимо визначення науковців: Мухортова О., Манн І.

У рамках третього підходу клієнтоорієнтованість пропонуємо розглядати як «систему взаємовідносин» (Зінкевич А., Патлах І.М.). Цей підхід підкреслює важливість взаємодії з клієнтами і здатність компанії формувати стійкі та позитивні відносини з ними.

До наступного підходу віднесемо визначення Лучкова В. та Новікова А., що клієнтоорієнтованість у власних дослідженнях розглядають як інструмент для досягнення конкурентної переваги. Цей підхід підкреслює важливість задоволення потреб клієнтів для досягнення конкурентних переваг та прибутковості.

Таким чином, за підсумками проведеного дослідження нами було виділено наступні підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість», а саме: як спосіб ведення бізнесу, як стратегія бізнесу, як система взаємовідносин, як інструмент досягнення конкурентної переваги. Що дозволило розвинути теоретичне осмислення поняття «клієнтоорієнтованість».

Список використаних джерел

1. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990) The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 54, 20-35. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>

2. Ковалевський В. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія [Електронний ресурс] / В. О. Ковалевський, О. О. Юшкевич // Бізнес Інформ. - 2019. - № 6. - С. 246-251.

Константинов Д.

студент 28 групи ФЕУП

Науковий керівник: **Данчева О. М.**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В CRM-СИСТЕМИ

В сучасних умовах ведення бізнесу системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стають важливим інструментом для підвищення продуктивності компаній та зміцнення їх конкурентоспроможності. Ці системи дозволяють не тільки краще розуміти потреби клієнтів, але й ефективніше управляти всіма етапами взаємодії з ними: від першого контакту до довготривалих стосунків, що сприяють підвищенню лояльності. Однією з найпопулярніших технологій останніх років, яку впроваджують в CRM-системи є штучний інтелект (ШІ).

Впровадження ШІ в CRM системи допомагає автоматизувати рутинні завдання, такі як: автоматичне введення даних, обробку запитів, відповіді на часті запитання, сегментацію клієнтів. Також використання ШІ надає переваги в прогнозуванні даних ринкових тенденції та допомагає уникненню ризиків у виборі рішень. [1, с. 357]

CRM-системи зі ШІ збільшують ефективність роботи і правильність аналізу даних. Доведено, що ручне введення, оформлення та перевірка даних забирає у співробітників до 30% робочого часу. І, навіть якщо рахувати математично, автоматизація цього процесу сама по собі здатна збільшити продаж товарів і послуг лише на третину. [2]

ШІ в CRM системах може мати також і негативні наслідки як для клієнтів, так і для компаній. Для клієнтів одним із негативних наслідків є потенційна втрата близькості та особистої взаємодії з компаніями. Це може обмежити якість відносин і взаємодії між клієнтами та компаніями. Однією з основних проблем є загроза втрати конфіденційних даних клієнта в умовах кіберзагроз та крадіжки персональних даних. Тому, важливо зберігати баланс між автоматизацією та збереженням людського контакту, щоб досягти максимальної вигоди та користі від впровадження ШІ.

Список використаних джерел:

1. Курилах А.С. Використання штучного інтелекту для розвитку CRM-систем / А.С. Курилах, А.М. Капітон // Стан, досягнення та перспективи

інформаційних систем і технологій: матеріали XXIV Всеукр. наук.-техн. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів, 2024 р. С. 357-359.

2. Впровадження штучного інтелекту у CRM-системи. URL: <https://avada-media.ua/services/vnedreniye-iskusstvennogo-intellekta-v-crm-sistemy/>

Крамчанинова А. О., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У часи економічної нестабільності підприємства часто стикаються з проблемами які загрожують їхній стабільності, стійкості, та зростанню. Антикризова реструктуризація підприємства є важливим інструментом для подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільної роботи підприємства. Вона містить комплекс заходів, які спрямовані на відновлення фінансової стійкості, адаптації до змін зовнішнього середовища, також для підвищення ефективності управління.

Антикризова реструктуризація – це процес змін у структурі підприємства, який спрямований на подолання кризових ситуацій та на відновленні його життєздатності.

Основними цілями є: зниження витрат, оптимізація ресурсів та підвищення конкурентоспроможності [1, с. 11].

Антикризова реструктуризація це послідовний процес, що складається з кількох етапів:

- діагностика кризових ситуацій: тобто аналіз фінансового стану, виявлення причин кризи та оцінка можливостей для її подолання;
- розробка плану реструктуризації: визначити стратегічні цілі, розроблення заходів для досягнення цілей та плануванні ресурсів;
- впровадження заходів: реалізація запланованих заходів, моніторинг їхнього виконання та коригування плану за необхідністю;
- оцінка результатів: аналізування ефективності проведених заходів, оцінка досягнення поставлених завдань та внесення корективів.

Після етапів в дію вступають методи, які дозволяють перетворити теоретичні розробки на практичні результати, етапи антикризової реструктуризації це по суті наш план дій, а методи це інструмент для його реалізації.

І щоб успішно провести антикризову реструктуризацію використовують такі методи:

- фінансова реструктуризація: перегляд боргових зобов'язань, залучення додаткових фінансових ресурсів, та оптимізація витрат;

- організаційна реструктуризація: зміна організаційної структури, скорочення непрофесійних підрозділів оптимізація управлінських процесів;
- виробнича реструктуризація: модернізація виробничих потужностей, впровадження нові технології, підвищення продуктивності праці;
- маркетингова реструктуризація: розширення ринків збуту, зміна маркетингової стратегії, підвищення якості продукції [1, с.15].

Викликами та ризиками антикризової реструктуризації є:

- протидія змінам: працівники часто опираються нововведенням через страхи такі як звільнення чи змін умов праці. Щоб подолати це потрібно їх залучати до процесу змін, та надавати необхідну підтримку;
- обмежені фінанси: недостатність фінансових ресурсів для реалізації запланованих заходів. Для розв'язання проблеми, підприємства шукають додаткові джерела фінансування, наприклад: кредити, інвестиції, державні гранти;
- непередбачуваність зовнішнього середовища: зміни в економіці, законодавстві на ринку, негативно впливають на процес реструктуризації. Щоб мінімізувати ці ризики потрібно постійно відстежувати зміни та оперативно коригувати стратегію [2, с. 315].

Наприклад компанія «Kodak» це американська компанія відома як виробник фототехніки та фото і кіно товарів, після падіння акцій у 2011 році на 91%, у 2012 році компанія повідомила про заявку на банкрутство. «Kodak» провела масштабну реструктуризацію, вона охоплює скорочення витрат, закриття неприбуткових заводів, перегляд боргових зобов'язань, зосередившись на нових технологіях, вихід на нові ринки, такі як цифровий друк та кіноіндустрія, це допомогло компанії адаптуватися до змін у галузі та відновити свою конкурентоспроможність. Так, компанію яка наведена в прикладі, ні є такою популярною, як у свої золоті часи, коли вона домінувала на ринку після реструктуризації. Але компанія все ще функціонує та продовжує працювати, хоч популярність зменшилась, але вона все ще має свою нішу на ринку [3].

Отже, антикризова реструктуризація є необхідним заходом для підприємств, які стикаються з кризовими ситуаціями. Вона дозволяє відновити фінансову стійкість, підвищити ефективність управління та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Успішна реалізація антикризової реструктуризації вимагає ретельного планування, залучення кваліфікованих фахівців та постійного моніторингу результатів. Якщо говорити простою мовою, антикризова реструктуризація це як ремонт старого будинку. Ми змінюємо все, що заважає комфортному життю: перебудовуємо кімнати, оновлюємо інтер'єр, укріплюємо дах. Так само і з бізнесом, ми змінюємо його структуру, процеси та стратегії, щоб він міг успішно працювати в нових умовах.

Список використаних джерел

1. Гудзь О.Є., Старинець О.Г., Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1 (19). С. 11-19.
2. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. 2021. Вип. 26, Т.1. С. 313 – 318.
3. Kodak's Transformation Strategy. URL: <https://www.kodak.com/en/company/press-release/fourth-quarter-full-year-2023-financial-results/> (дата звернення: 25.10.2024).

Криворот Є. О. 33 гр ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільності, спричиненої війною та кризою, багато підприємств стикаються з ризиком банкрутства. Одним із інструментів антикризового управління, що запобігає цьому, є санація. Важливо вивчати організаційно-економічний механізм її реалізації для підприємств, які перебувають у глибокій фінансовій кризі.

Санація – це комплекс фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, що спрямовані на забезпечення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника на тривалий термін. Іншими словами, санація охоплює всі можливі заходи, які сприяють фінансовому оздоровленню підприємства [1, с. 10].

Рішення про санацію підприємства може бути прийняте в кількох випадках:

1. З ініціативи підприємства, коли існує ризик неплатоспроможності, компанія може самостійно розпочати досудову санацію, щоб запобігти банкрутству.
2. Через подання заяви до суду, якщо підприємство ініціює справу про своє банкрутство, воно повинне подати план санації або проект мирової угоди.
3. Пропозиції щодо санації від сторонніх осіб через місяць після офіційного оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства, які погоджуються із кредиторами та судом.

4. Ініціатива фінансової установи, тобто банки можуть застосовувати заходи санації щодо своїх неплатоспроможних клієнтів, включаючи реорганізацію чи зміну управління.

5. З ініціативи заставодержателя, якщо зобов'язання підкріплені майном, заставодержатель може вжити заходів для відновлення платоспроможності боржника.

6. Ініціатива державного органу з питань банкрутства у випадку державних підприємств.

7. Ініціатива НБУ для запобігання банкрутству комерційних банків, НБУ може впровадити режим санації як превентивний захід [2, с. 26].

Для успішного фінансового оздоровлення підприємства важливо забезпечити ефективний менеджмент санації, який охоплює інституційний та функціональний аспекти. З інституційної точки зору, до менеджменту санації належать усі фізичні особи, уповноважені власниками чи законодавством для здійснення фінансової санації. Такі особи тимчасово керують підприємством, спрямовуючи його на відновлення. До учасників менеджменту санації можуть належати контролюючі органи, консультанти, аудитори, призначені господарським судом керівники санації, представники банків і кредиторів, досвідчені менеджери, а також попередні керівники. Призначення таких фахівців є одним із першочергових кроків у процесі фінансового відновлення [3, с. 123].

З функціональної точки зору, менеджмент санації виступає як система антикризового управління, що передбачає ефективне використання фінансових інструментів для запобігання банкрутству. Ця система реалізується у вигляді циклічних етапів, кожен з яких спрямований на досягнення стратегічних або тактичних цілей. Основними етапами функціонального менеджменту санації є визначення цілей, аналіз проблеми (зокрема, фінансової кризи), пошук і оцінка можливих рішень, прийняття рішень, реалізація конкретних заходів, контроль та аналіз відхилень від запланованого курсу.

Важливим аспектом у впровадженні менеджменту санації є створення ефективної системи контролінгу, яка спрямована на визначення стратегічних і тактичних цілей та орієнтує управлінський процес на їх досягнення. Необхідність контролінгу на підприємствах у кризі обумовлена потребою розробки стратегії санації. Існують чотири основні види стратегії санації: наступальна, делегування повноважень, компромісна, та захисна. Розробка стратегії санації є завданням стратегічного контролінгу в межах стратегічного планування. Відповідно до обраної стратегії створюються концепція та план фінансового оздоровлення.

План фінансового оздоровлення розробляють фінансові та контролінгові служби підприємства, що перебуває у кризі, разом із представниками потенційного санатора, аудиторами й консалтинговими фірмами. Він зазвичай складається зі вступу з характеристикою об'єкта планування та чотирьох розділів, які охоплюють: аналіз вихідних даних,

стратегію санації, crash-програму, план заходів, ефективність та кроки реалізації.

Проте слід пам'ятати, що універсальної моделі для організації санації не існує, оскільки кожна ситуація фінансової кризи вимагає індивідуального підходу для ефективного її подолання.

Список використаних джерел

1. Полінкевич О. М., Лещук В.П. Фінансова санація та банкрутство підприємств : Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 417 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 412 с.
3. Бережна О. В. Фінансове управління санації підприємства. *Бізнесінформ*. 2011. №12. с. 14-17.

Кудінов О. М.
студент ФМОІТ
Москалюк Г. О.

к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Термін «креативність» відображає процес створення чогось нового. Він походить від англійського слова «creativity» (творчість), яке, у свою чергу, має коріння в латинському слові «creatio» (створення). Основною метою креативного менеджменту є генерування нових ідей та пошук інноваційних рішень для досягнення успіху на рівні країни, компанії або організації в різних сферах. Креативний менеджмент спрямований на максимальне розкриття творчого потенціалу людей, тоді як традиційні управлінські підходи базуються на дотриманні встановлених правил, що не завжди сприяють виявленню ініціативи та розвитку здібностей співробітників.

Креативність завжди була рушійною силою розвитку суспільства. Якщо в античні часи та середньовіччі вона переважно знаходила вираження в мистецтві, то з другої половини XVII століття й до першої половини XIX століття креативність стала помітною також у науці. Починаючи з другої половини XIX століття, вона відіграє важливу роль в науці та техніці, а з середини XX століття – здебільшого в технічних і економічних галузях.

Поняття «креативність» набуло наукового значення в контексті психології лише на початку 1950-х років. У 1950 році Дж. Гільфорд, піонер в області вивчення креативності, звернув увагу на важливість дослідження творчих здібностей у своїй промові на посаді президента Американської

психологічної асоціації. Що стосується креативності в менеджменті, то вона почала активно розвиватися з середини XX століття і лише нещодавно отримала широке застосування в управлінських практиках.

Креативний менеджмент тісно пов'язаний із розвитком таких галузей менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, самоменеджмент, організаційна культура підприємства та маркетинг.

На сьогодні в розвинених країнах креативність стає постійною практикою і ключовим джерелом конкурентної переваги. У будь-якій галузі виробництва, зрештою, перемагає той, хто вміє застосовувати творчі рішення.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «креативний менеджмент». Зазвичай, креативний менеджмент розглядається як підсистема інноваційного менеджменту, що сприяє здатності управлінських суб'єктів створювати і розвивати нові ідеї, які трансформуються у наукову або технологічну інформацію [1].

Креативний менеджмент також виступає однією з управлінських функцій, яка забезпечує можливість суб'єктам управління генерувати і розвивати ідеї, що перетворюються на наукову або технологічну інформацію, спрямовану на вирішення конкретних завдань.

Розвиток креативності в Україні в основному відбувається через діяльність тренінгових компаній. Велику популярність отримали короткострокові тренінги, спрямовані на розвиток творчих здібностей керівників, які орієнтовані насамперед на досвідчених професіоналів із вищою освітою. Проте, такі короткострокові курси та тренінги не розв'язують проблему повною мірою, оскільки формування стійких креативних навичок можливе лише за умови регулярного розвитку протягом тривалого часу.

Таким чином, можна виділити чинники мікросередовища, які впливають на розвиток креативності:

- відсутність жорстких правил поведінки;
- багатство предметної та інформаційної сфери;
- наявність прикладів креативної поведінки.

Як критерії креативності доцільно враховувати такі характеристики інтелектуальної діяльності:

- гнучкість (кількість ідей, що виникають за одиницю часу);
- оригінальність (здатність створювати «рідкісні» ідеї, що відрізняються від загальноприйнятих);
- сприйнятливість (чутливість до незвичних деталей, суперечностей і невизначеності, а також готовність швидко переходити від однієї ідеї до іншої);
- метафоричність (схильність працювати в фантастичних, нестандартних контекстах, здатність використовувати символічні та асоціативні засоби для вираження думок, вміння бачити складне в простому і просте в складному). При оцінюванні креативності враховують кількість

сформульованих ідей та їхню рідкісність порівняно з відповідями інших учасників. Однак ці показники дивергентного мислення не завжди є точним свідченням наявності креативності як інтелектуальної здатності до творчості. Наприклад, нестандартна відповідь може бути спричинена різними психологічними явищами: справжньою оригінальністю як проявом творчого потенціалу, «оригінальничанням» через особистісну гіперкомпенсацію інтелектуальної неспроможності або навіть психічною неадекватністю (наприклад, при шизофренії).

Тому П. Джексон і С. Мессик виділили такі критерії креативного продукту, враховуючи необхідність комплексного підходу до його оцінки:

- оригінальність (статистична рідкісність);
- осмисленість (наприклад, рідкісне використання канцелярської скріпки: «скріпку можна з'їсти» – не є креативним);
- трансформація (ступінь зміни вихідного матеріалу шляхом подолання традиційних обмежень);
- інтеграція (створення єдності та зв'язності елементів досвіду, що сприяє вираженню нової ідеї в стислому вигляді).

Основні аспекти креативного менеджменту:

1. Створення умов для розвитку творчого потенціалу. Ефективний креативний менеджмент вимагає створення таких умов у компанії, які будуть сприяти розкриттю креативних здібностей співробітників.

2. Інтеграція інновацій в бізнес-процеси. Креативність не обмежується тільки генерацією нових ідей. Вона також має бути впроваджена у процеси планування та прийняття рішень.

3. Командна робота та крос-функціональні групи. Для розвитку креативного менеджменту важливо заохочувати роботу в командах, що поєднують різні компетенції та навички.

4. Навчання та розвиток персоналу. Постійне навчання і розвиток співробітників є ключовим елементом креативного менеджменту. В Україні розвиток креативності найчастіше відбувається через тренінгові компанії, які пропонують короткострокові курси для керівників і фахівців з вищою освітою.

5. Культурні та організаційні зміни. Розвиток креативного менеджменту неможливий без змін в організаційній культурі [2].

Розвиток креативного менеджменту стикається з низкою перешкод і дискусійних питань. Однією з ключових проблем є складність у балансуванні між свободою творчості та необхідністю слідувати корпоративним цілям і стратегіям. Часто в умовах традиційних структур і ієрархій складно впроваджувати інноваційні підходи, оскільки організаційна культура може бути налаштована на стабільність і контроль, а не на експерименти та ризик. Ще одне важливе питання — це оцінка ефективності креативних рішень, оскільки традиційні метрики продуктивності не завжди підходять для вимірювання творчого внеску. Додатково, не всі керівники та співробітники готові до гнучкості й нестандартних методів роботи, що створює спротив до змін та ускладнює впровадження нових ідей [3].

Розвиток креативного менеджменту також відкриває нові можливості. Організації, які вміють інтегрувати креативність у свої бізнес-процеси, отримують значні переваги. Вони здатні швидше реагувати на зміни ринку, створювати інноваційні продукти та послуги, а також залучати й утримувати талановитих співробітників.

Список використаних джерел

1. Гудзь О. Є. Формування і розвиток креативного менеджменту в інноваційних підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №. 4. С. 4-11. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.040411>.
2. Dutta S., Lanvin B., Rivera León L., Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index 2023: Innovation in the Face of Uncertainty. *World Intellectual Property Organization*, 2023. №. 16, 250 p. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>.
3. Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №. 4(2). С. 37-44. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.037>.

Липач Е. І.

бакалаврант

Хетагурова Д. О.

викладач

Одеський національний економічний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції та швидкого технологічного розвитку інновації стають ключовим фактором успішного функціонування підприємств. Застосування інновацій в управлінні дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, оптимізувати внутрішні процеси, покращувати якість продукції чи послуг і забезпечувати стабільний ріст. У цих тезах розглядаються основні напрямки інновацій в управлінні підприємством та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Інновації в управлінні підприємством охоплюють сукупність змін, спрямованих на підвищення ефективності управління, покращення взаємодії з персоналом та вдосконалення технологічних процесів. Сюди відносяться як технологічні, так і організаційні та управлінські інновації. Інновації в управлінні можуть включати автоматизацію процесів, впровадження новітніх інформаційних технологій, реорганізацію структури управління та розвиток корпоративної культури.

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та великі дані, значно спрощують процеси планування, обліку та аналітики. Використання технологій Big Data та бізнес-аналітики допомагає приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ринки та адаптуватися до швидких змін. ERP-системи та платформи автоматизації надають можливість оптимізувати діяльність на всіх рівнях, підвищуючи загальну ефективність підприємства.

Інноваційні методи управління дозволяють підприємствам не лише ефективніше використовувати ресурси, але й швидше реагувати на зміни ринку. Адаптивне управління, Agile- та Lean-методології забезпечують підприємствам гнучкість і можливість швидко впроваджувати нові ідеї. Це дозволяє їм формувати конкурентні переваги, що є важливим фактором успіху в умовах глобалізації. Застосування інновацій в управлінні персоналом включає запровадження дистанційної роботи, гнучких графіків, а також систем мотивації, орієнтованих на розвиток талантів. Важливою частиною є використання інструментів корпоративного навчання, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників і розвитку їх потенціалу.

Незважаючи на значні переваги, впровадження інновацій супроводжується певними ризиками, зокрема фінансовими витратами, необхідністю змін у структурі та організаційній культурі підприємства, опором змін з боку персоналу. Для успішного впровадження інновацій необхідне комплексне планування та залучення кваліфікованих фахівців. Багато провідних компаній, таких як Amazon, Tesla та Google, є прикладами успішного впровадження інноваційних методів управління. Використання новітніх технологій, клієнтоорієнтованих підходів і гнучких методів управління дозволило цим компаніям стати лідерами своїх галузей. Tesla застосовує принципи Lean для зниження витрат, оптимізації ресурсів та зменшення часу на виробництво, що допомагає компанії підтримувати високу продуктивність і знижувати вартість продукції, та використовує горизонтальну структуру управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень, забезпечує прозорість і гнучкість у роботі. Ця структура дозволяє керівникам безпосередньо спілкуватися з різними відділами, мінімізуючи бюрократичні перепони. Amazon активно використовує Agile-підхід у своїй роботі, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до нових вимог. Невеликі команди самостійно працюють над продуктами, що знижує час на розробку і впровадження інновацій. А Google дозволяє своїм працівникам витрачати до 20% робочого часу на проекти, які не належать до їхніх основних обов'язків, але можуть бути перспективними для компанії. Це допомагає стимулювати інновації та розвивати нові продукти.

Застосування інновацій в управлінні підприємством є критично важливим для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змінного середовища. Інноваційні управлінські технології дозволяють підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність роботи та покращити відносини з клієнтами й персоналом. Водночас впровадження інновацій потребує продуманого планування та готовності до змін.

Література

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. URL: <https://samoosvita.in.ua/piter-f-druker-efektyvnyj-kerivnyk/> (дата звернення: 08.11.2024).
2. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/> (дата звернення: 08.11.2024).
3. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. URL: <https://mind.ua/books/189-konkurentna-perevaga-yak-dosyagti-visokogo-rezultatu-ta-zabezpechiti-jogo-stijkist> (дата звернення: 08.11.2024).

Мельниченко О. С., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, які можуть призвести до серйозних негативних наслідків, зокрема зниження фінансових результатів, втрати конкурентоспроможності та навіть банкрутства. Для уникнення цих ризиків важливо розробити та застосувати ефективні методи антикризового управління, які дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стійке функціонування бізнесу.

Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [1, с. 216]. Л. О. Лігоненко пояснює, що антикризове управління є частиною загального менеджменту підприємства і є постійно організованим процесом, спрямованим на швидке виявлення ознак кризового стану та створення умов для його вчасного подолання з метою відновлення життєздатності підприємства та запобігання банкрутства [2, с. 57]. Аналізуючи наукові дослідження, ми приходимо до висновку, що антикризове управління підприємством – це комплекс програм та заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, усунення та подолання кризових процесів та їх джерел.

Вчені розрізняють наступні види криз: стратегічна криза (на підприємстві знижується економічний потенціал та бракує необхідних

компетентностей та інновацій); криза прибутковості (перманентні збитки знижують обсяги власних активів і це зумовлює несприятливу структуру балансу); криза ліквідності (підприємство вважається неплатоспроможним чи проявляється ризик втрати платоспроможності).

Антикризове управління має на меті швидке відновлення платоспроможності та стабільності успішного функціонування підприємства, щоб уникнути банкрутства. Для цього на підприємстві розробляється спеціальна програма, яка включає в себе наступні етапи:

1. постійний моніторинг економічного стану для своєчасного виявлення ознак розвитку кризових явищ;
2. діагностика глибини кризових процесів підприємства;
3. визначення джерел та чинників, що зумовили розвиток кризових процесів;
4. обґрунтування антикризової стратегії, індикаторів та орієнтирів стабілізації підприємства;
5. запровадження внутрішніх механізмів стабілізації підприємства;
6. розробка заходів та відбір методів антикризового управління підприємством;
7. вибір ефективних інструментів антикризового управління [1, с. 227].

Чинники, що обумовлюють відмінність антикризового управління від звичайного поточного:

- головною метою його є забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних метаморфоз у країні;
- головне в антикризовому управлінні – улаштована і діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів залежно від ситуації;
- в основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і сферах дій підприємства;
- антикризове управління націлене на те, що навіть у складній ситуації, у якій виявилось підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Необхідно обирати методи антикризового управління на підприємстві, враховуючи глибину кризових явищ та вид антикризової стратегії. Ідентифікація глибини кризових явищ є необхідною передумовою правильної та своєчасної реакції на неї [3, с. 44]. Зазвичай розрізняють три етапи розвитку кризових процесів:

- етап, який сигналізує про небезпеку розвитку кризових процесів, але безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства;
- етап, який загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного здійснення антикризових заходів;
- етап, на якому розвиток кризових процесів загрожує існуванню підприємства і призводить до його ліквідації.

Таким чином, орієнтація управлінського персоналу будь-якого підприємства на постійний моніторинг діяльності підприємства задля виявлення ранніх проявів кризи у діяльності організації дозволяє зберегти конкурентоспроможність товариства й дотримуватись цілей стійкого розвитку, які ставляться протягом кожного звітного періоду.

Список використаних джерел

1. Данілов О. Д., Паєнтко І. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. : КНЕУ. 2005. 824 с.
3. Скібіцький О.М. Антикризоровий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. авіац. ун-т. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

Мельниченко О. С.

студентка 33гр. ФМОІТ

Хетагурова Д. О.

викладач кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

РОЛЬ НЕВЕРБАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ СПІЛКУВАННЯ

Невербальні засоби є найважливішим доповненням мовної комунікації, природно вплітаючись у тканину міжособистісного спілкування. Їхня роль визначається не тільки тим, що вони підсилюють мовний вплив на комунікатора, але й у тому, що вони допомагають учасникам спілкування виявити наміри один одного й роблять процес комунікації більш відкритим [1].

Невербальні засоби комунікації особливо цінні тому, що їх прояв обумовлений імпульсами нашої підсвідомості, і відсутність можливості підробити ці імпульси дозволяє нам довіряти цій мові більше, ніж звичайному мовному каналу спілкування. Жести, міміка і рухи людини - це точні індикатори його внутрішнього душевного стану, думок, емоцій і бажань.

Невербальні засоби спілкування допомагають людям орієнтуватися в різних соціальних ситуаціях і регулювати свою поведінку, глибше розуміти один одного і відповідно будувати свої стосунки, швидше сприймати соціальні норми і коригувати свої дії. Невербальна комунікація є обміном невербальними повідомленнями між людьми, а також їх інтерпретацію.

Невербальні повідомлення здатні передавати велику інформацію. Передусім, це інформація про особу комунікатора. Ми можемо дізнатися про його темперамент, емоційний стан у момент комунікації, з'ясувати його особові властивості і якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, отримати уявлення про його обличчя і самооцінку [2].

В процесі комунікації невербальне спілкування є її складовою частиною і взаємозв'язане з вербальним спілкуванням. Елементи вербальної і невербальної комунікації можуть доповнювати, спростовувати і замінювати один одного. На практиці цей взаємозв'язок може проявлятися в декількох варіантах. Розглянемо їх детальніше:

- невербальне спілкування може доповнювати вербальне повідомлення. Якщо людина посміхається і говорить: «Привіт, як справи»? , то ці дві дії доповнюють один одного. Доповнення означає, що невербальні елементи роблять мову виразнішою, уточнюють і роз'яснюють її. Посмішка при зустрічі з другом, якого раді бачити, доповнює мовне повідомлення. Мова краще розуміється, якщо вона супроводжується жестами. Так, для привертання уваги до якогось повідомлення можна підняти вгору вказівний палець;

- невербальні вчинки можуть замінювати вербальні повідомлення. На прикладі, дитина може вказати на іграшку замість того, щоб сказати: «Хочу цю іграшку». Заміщення означає використання невербального повідомлення замість вербального;

- невербальні дії можуть служити регуляторами вербального спілкування. Регулювання є використанням невербальних знаків для координації взаємодії між людьми. Для підтримки бесіди часто використовують знаки, що замінюють слова: жести, зміна пози, дотик до когось. Наприклад, по кивку голови, погляду, по інтонації або нахилу тулуба можна зрозуміти, що прийшла черга вступити в розмову.

- невербальні дії можуть повторювати вербальне повідомлення, зокрема: прохання говорити тихіше, супроводжувана додатком вказівного пальця до губ [3].

В результаті, можемо зазначити, що люди використовують невербальне спілкування для того, щоб повніше, точніше і зрозуміліше виразити свої думки, почуття, емоції. Ці аспекти є загальними для усіх культур, хоча тим або іншим знакам в різних культурах надається різне значення. З цих причин, для спілкування з представниками інших культур необхідно знати і розуміти невербальні форми спілкування, властиві цій культурі.

Список використаних джерел:

1. Тетяна Радзивілюк. Невербальне спілкування в процесі міжкультурної комунікації 2012. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2012/neverbalne-spilkuvannya-v-protsesi-mizhkulturnoji-komunikatsiji/>.
2. Гандзюк Олександр. Візуальний контакт як невербальний засіб спілкування. 2015. URL:

3. Харченко Л. П. Особливості застосування невербальних засобів ділового // Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2013. № 4. С. 58–66.

Мельничук О. А., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

ЕКСПЕРТНІ МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема діагностики кризового стану підприємства є надзвичайно актуальною в сучасних умовах нестабільної економічної ситуації. За допомогою діагностичних методів можна своєчасно виявити ознаки кризи, що дозволяє вжити необхідних заходів для її подолання або мінімізації негативних наслідків. Тому експертні методи діагностики кризового стану стають надзвичайно важливими інструментами для керівництва підприємств. Ці методи дозволяють оцінити ймовірність виникнення кризових ситуацій та розробити стратегії їх подолання.

Експертні методи діагностики базуються на узагальненні оцінок експертів. Вони включають масову оцінку, системну роботу експертів, а також інтуїтивно-логічний аналіз неформалізованих ознак, що дозволяє зробити загальні висновки про ризики банкрутства. Таким чином, діагностика ґрунтується на інформації, отриманій шляхом спеціальних експертних опитувань та інтуїції фахівців. Прикладами таких методик є метод Аргенті, методика компанії ERNST & WHINNEY, метод Скоуна, методика якісного аналізу В.В. Ковальова [1].

Метод Аргенті, також відомий як А-рахунок, є одним з найпопулярніших експертних методів діагностики кризового стану підприємства. Метод базується на визначенні трьох стадій, через які проходить підприємство на шляху до банкрутства. Кожна стадія поділяється на кілька чинників, яким присвоюється певна кількість балів і потім розраховується агрегований показник – А-рахунок. Загальна сума балів визначає ймовірність банкрутства. При розрахунку А-рахунку конкретної компанії слід ставити або кількість балів згідно з Аргенті, або 0 – проміжні значення не допускаються.

Дж. Аргенті виділив такі стадії банкрутства підприємства:

1. Недоліки поділяються на управлінські (наприклад, низький рівень кваліфікації та досвіду управлінської команди) та бухгалтерські (наприклад, відсутність планування грошових потоків). Максимальна кількість балів за недоліки становить 43, оцінка 10 або менше є задовільною.

2. Помилки – внаслідок накопичення недоліків трапляються помилки. Якщо система управління та бухгалтерського обліку слабка, то

помилки неминучі. За даним показником максимальна кількість балів становить 45, оцінка 15 або менше є задовільною.

3. Симптоми – з'являються видимі симптоми кризи. Максимальна кількість балів за даним розділом становить 12.

Максимально можливий А-рахунок становить 100 балів. Якщо сума балів перевищує 25, компанія вважається потенційним банкрутом. При 18-25 балах ситуація невизначена, менше ніж 18 – діяльність компанії вважається успішною.

Методика компанії Ernst & Whinney полягає в оцінці якісних характеристик підприємства, серед яких є як досить традиційні (наприклад, лідерство на ринку), так і доволі неочікувані (наприклад, наявність фонтану у приймальній) [2, с. 212].

Метод Скоуна полягає в оцінці фінансового стану компанії через серію ключових питань, які охоплюють різні аспекти її діяльності, фінансової стійкості та управління. Основна суть методу полягає в тому, що чим більше позитивних відповідей на поставлені питання, тим вищий ризик появи фінансових проблем.

Методика В.В. Ковальова базується на якісному аналізі двох груп показників фінансового стану підприємства. Перша група показників, несприятливі поточні значення яких свідчать про можливі фінансові труднощі. У другу групу входять показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний. Автор зазначає, що критичні значення цих показників можуть варіюватися залежно від специфіки галузі та потребують детального статистичного аналізу [3].

Перевагами зазначених методів є те, що вони дозволяють враховувати як кількісні, так і якісні фактори, включаючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, тобто аналізувати не тільки фінансові показники, але і якість управління, ефективність господарської діяльності підприємства тощо. Також ці методи є гнучкими, адже можуть застосовуватися для оцінки різноманітних підприємств і галузей.

Основними недоліками експертних методів діагностики кризового стану підприємства є їхня суб'єктивність, оскільки результати залежать від досвіду експертів, що може призвести до неточностей в оцінці. Експертні методи часто спираються на офіційну звітність підприємства, яка не завжди надає повну або актуальну інформацію, що може негативно вплинути на якість аналізу. Крім того, процес збору експертних оцінок може бути тривалим і вимагати залучення значної кількості спеціалістів, що робить методи складними для регулярного використання.

Діагностика кризового стану підприємства є важливим інструментом для збереження його стабільності та забезпечення довготривалого розвитку. Використання експертних методів дозволяє ефективно виявляти проблеми на ранніх етапах та приймати обґрунтовані управлінські рішення для їх усунення. Раннє виявлення кризових явищ і вжиття відповідних заходів запобігає банкрутству та сприяє подальшому зростанню компанії.

Список використаних джерел

1. Чібісова І. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. № 22.
2. Єгорова О. Методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства українських підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 76.
3. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Система електронного забезпечення навчання ЗНУ*. URL: <https://tinyurl.com/2cj8rpvq> (дата звернення: 24.10.2024).

Нирян А. В., 64 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ КАРТИ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Управління ризиками діяльності будь-якого підприємства передбачає передбачення проявів негативної ситуації у діяльності організації на ранніх стадіях їх розвитку або заздалегідь. Для цього необхідно постійно здійснювати моніторинг діяльності підприємства й впроваджувати стратегічні зміни. Між тим, актуальним є виявлення, які негаразди у діяльності підприємства несуть в собі критичну дію для його фінансового стану й, відповідно, у якому напрямі зміни необхідно проводити першочергово. Інструментом, який дозволяє отримати відповідь на вказане питання, є побудова карти ризиків. Вона заснована на врахуванні чинників зовнішнього середовища функціонування підприємства й експертного бачення розвитку діяльності підприємства у відповідності до змін зовнішнього середовища з боку топ-менеджменту підприємства. Наведено авторську точку зору щодо побудови карти ризиків для підприємства, яке займається морськими перевезеннями вантажів ТОВ «Лайт-транс». Першочерговим вважаємо здійснення SNW-аналізу діяльності товариства (табл. 1) задля виявлення своїх можливостей для розвитку, зміцнення конкурентної позиції та зменшення ризиків.

Таблиця 1

SNW-аналіз ТОВ «Лайт-транс»

Елементи внутрішнього середовища	Якісна оцінка позиції		
Доступ до міжнародних морських маршрутів			
Рівень використання сучасних технологій та автоматизації			
Фінансова стійкість			

Рівень залежності від конкретних ринків			
Наявність власного флоту			
Зв'язок з клієнтами			
Навантаження в працівників			
Усього			

Джерело: розроблено автором

Основною перевагою компанії є доступ до міжнародних морських маршрутів, що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів на міжнародному рівні, забезпечуючи своєчасне транспортування товарів і послуг.

Однак нейтральні сторони підприємства, такі як рівень використання сучасних технологій та автоматизації, потребують подальшої оптимізації. Хоча компанія використовує певні технологічні рішення, рівень їх інтеграції ще не достатньо високий для досягнення максимальної ефективності. Впровадження передових систем автоматизації (наприклад, систем управління флотом, відстеження вантажів або прогнозування маршрутів) може значно підвищити конкурентоспроможність компанії, скоротити витрати на управління і прискорити обробку вантажів.

Залежність від конкретних ринків також є нейтральним чинником, проте потенційно може стати ризиком. В умовах невизначеності на міжнародних ринках, політичної нестабільності та можливих торгових обмежень, така залежність може обмежити здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов. Щоб уникнути цього ризику, ТОВ «Лайт-транс» варто розширювати географію присутності, зокрема, диверсифікувати свої ринки шляхом виходу на нові регіони або збільшення різноманітності товарів і послуг, що перевозяться.

Найбільші виклики для компанії пов'язані зі слабкими сторонами, серед яких найкритичніші – це фінансова стійкість, відсутність власного флоту та надмірне навантаження на працівників.

Аналіз ризиків та карта ризиків представлені у табл. 2 та 3

Таблиця 2

Аналіз ризиків ТОВ «Лайт-транс»

Ризик		Ймовірність виникнення			Ступінь впливу
		низька	середня	висока	
1		2	3	4	5
А	Загальноєкономічні ризики				
A1	Інфляція			+	Середній
A2	Коливання валютного курсу			+	Високий
A3	Зниження ВВП		+		Середній
A4	Рівень безробіття		+		Низький
Б	Правові ризики				

Б1	Зміни в податковому законодавстві		+		Середній
Б2	Невизначеність у регулюванні		+		Високий
Б3	Міжнародні санкції	+			Середній
Б4	Правові обмеження на вантажоперевезення	+			Середній
В	Виробничі ризики				
В1	Ризик простоїв		+		Високий
В2	Дефіцит кваліфікованих кадрів		+		Середній
В3	Нестача ресурсів для підтримки операцій	+			Середній
В4	Технічні несправності		+		Середній
Г	Проектні ризики				
Г1	Ризик невиконання проектних термінів			+	Середній
Г2	Зміни в умовах проекту		+		Середній
Г3	Непередбачені витрати		+		Середній
Г4	Ризик невідповідності стандартам	+			Середній

Продовж. табл. 2

	1	2	3	4	5
	Фінансові ризики				
1	Неплатоспроможність клієнтів		+		Ви сокий
2	Зниження кредитоспроможності		+		Се редній
3	Зростання витрат на обслуговування боргів			+	Се редній
4	Коливання обсягів замовлень		+		Се редній
	Маркетингові ризики				
1	Зниження попиту		+		Ви сокий
2	Поява нових конкурентів		+		Се редній
3	Втрата ключових клієнтів	+			Ви сокий
4	Невідповідність вимогам клієнтів		+		Се редній

Джерело: розроблено автором

Карта ризиків є важливим інструментом для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на діяльність підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Карта ризиків ТОВ «Лайт-транс»

	Л 3	Б 2, К1	В 1		
			Л 1		А 2
3, Г4	Б 4	Б 1, Г2, Г3	К 2, Л4	Г 1	К 3
3		А 3, В2, В4	К 4, Л2	А 1	
		А 4			
1	2	3	4	5	6

Вірогідність

Аналіз карти ризиків дозволяє виділити ключові загрози та можливості для підприємства. Ідентифікація високих ризиків, таких як інфляція, коливання валютного курсу, та дефіцит кваліфікованих кадрів, дозволить менеджменту підприємства завчасно розробити відповідні стратегії реагування, що знижує негативний вплив визначених катастрофічних ризиків на діяльність ТОВ «Лайт-транс».

Орленко М. О., 64 гр.
наук. кер. – д.е.н., професор **Кузнецова І. О.**

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У бізнес середовищі останнім часом актуальним стає підвищення якості процесу на підприємствах та значне зменшення витрат задля максимального задоволення споживача компанії. До подібних змін в управлінні підприємством призвели зміни навколишнього середовища. Таким чином сучасні компанії прийшли до системи процесно-орієнтованого управління підприємством, що стало фактором успіху багатьох підприємств.

Науковці Андрійчук О.Я. та Данилюк М.О. вказують, що процесний підхід визначає принципи, за якими реалізується функція управління. Всі елементи управлінського процесу, в рамках якого здійснюється діяльність, спрямовані на досягнення цілей організації [1; 2].

Заслуговує на увагу думка Н.О. Бурбелло, який стверджує, що бажано розрізняти поняття «процесне» та «процесно-орієнтоване» управління. Процесно-орієнтоване управління - це умовний перехід від функціонального управління до управління процесами. Повної та ідеальної форми процесної компанії не існує і тому на практиці необхідно «орієнтуватися» на управління за процесами та гармонійно поєднувати управлінські підходи та технології для забезпечення максимального результату [3].

Впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління є ключовим фактором успіху багатьох компаній світового рівня завдяки постійному вдосконаленню виробництва та найбільш ефективному використанню матеріально-технічних, фінансових і людських ресурсів організації. Цей підхід фокусується на бізнес-процесах, а не на організаційній структурі компанії, кінцевою метою яких є виробництво продуктів і послуг, що мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів [4]. Методи опису та структурування бізнес-процесів сприяють підвищенню прозорості в усіх сферах бізнесу, виявленню порушень у діяльності компанії на конкретних етапах операцій та розробці заходів для подолання вузьких місць.

Характерними особливостями бізнес-процесів є наявність внутрішніх та зовнішніх користувачів; їх функціонування як всередині підрозділів підприємства, так і між ними, а також у взаємодії з іншими підприємствами;

формування на основі унікального способу виконання робіт, притаманного кожному підприємству [5].

Бізнес-процес – це низка дій, процедур, операцій та подій, які регулярно повторюються і призводять до певного кінцевого результату (мети підприємництва).

На думку А.М. Бортника, «помилково об'єднувати процеси, що відбуваються в компанії, під ярликом «бізнес-процес». Виходячи з етимології терміну «бізнес-процес», необхідно розрізняти два терміни - бізнес і процес. Відповідно до загальноприйнятого визначення бізнесу, це будь-яка підприємницька, комерційна або інша діяльність, спрямована на отримання прибутку, що не суперечить законодавству. Поняття «процес» (лат. processus - рух) розглядається як сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату [6].

Виходячи з цієї концепції, під бізнес-процесом слід розуміти лише процес, спрямований на отримання прибутку. Таке припущення ставить під сумнів необхідність використання термінів «підтримка бізнес-процесів», «розвиток бізнес-процесів» та «управління бізнес-процесами». Вони не мають на меті применшити важливість цих процесів, але вважають, що за певних умов більше уваги слід приділяти процесам підтримки, розвитку та стратегічного управління підприємством.

У процесно-орієнтованому підході значна увага приділяється взаємодії між підрозділами. Іншими словами, цей підхід дозволяє інтегрувати різні завдання окремих підрозділів у єдиний ланцюг по всій компанії для досягнення стратегічних результатів у найкоротші терміни, забезпечуючи клієнтів якісною кінцевою продукцією.

Саме процесно-орієнтований підхід дозволяє компанії враховувати такі важливі аспекти бізнесу, як прихильність до кінцевого продукту, зацікавленість кожного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, його зацікавленість у якісному виконанні своїх завдань. Завдяки цьому підходу, керівництво компанії може делегувати частину своїх повноважень щодо прийняття управлінських рішень на рівень конкретних виконавців процесів. Крім того, системи, в яких бізнес-процеси є одиницею управління, характеризуються динамічною поведінкою та гнучким реагуванням на внутрішні та зовнішні зміни [7].

Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління розглядає підприємство не як набір розрізнених функцій, а як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів. Кожен бізнес-процес - це серія операцій, спрямованих на досягнення певного результату. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід робить підприємство орієнтованим на результат. Кожен співробітник має чітке розуміння, яку роботу необхідно виконати, в які терміни і з якою якістю, щоб бізнес-процеси, в яких він бере участь, привели до бажаного результату.

Список використаних джерел

1. Андрійчук О. Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук: тези доповідей науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства», Львів, Львівська політехніка, 2007. - С. 9-10.
2. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. - 248 с.
3. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством / Н. О. Бурбело // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1 (15). - С. 88-93.
4. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. - 2015. - № 11. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.
5. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко // Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf
6. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність та переваги впровадження / А. М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). - 2013. - № 3 (62). - С. 30-36.
7. Титикало С. В. Сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Титикало // Вісник КНУТД. - 2020. - №1. - Режим доступу: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/586/604>

Підвальнюк В. В., магістрант
Кузнецова І. О., д.е.н., проф.
завідувач кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система охорони здоров'я у світі представлена різними моделями, кожна з яких має власні особливості щодо фінансування, організації медичних послуг та ролі держави. Основними моделями, які класифікують системи охорони здоров'я, є державна, страхова та ринкова.

Державна модель. Цей підхід характерний для систем охорони здоров'я, в яких більшість послуг фінансуються з державного бюджету за рахунок податків. Медичні послуги є безкоштовними для населення або передбачають мінімальні платежі. Держава контролює всі аспекти охорони здоров'я, забезпечуючи загальнодоступність послуг, що дозволяє ставити

пріоритет на профілактичних заходах та запобіганні захворювань. Типовим прикладом є модель Беверіджа, що діє у Великобританії та багатьох інших країнах Європи, де медичні послуги фінансуються з бюджету та орієнтовані на рівний доступ до послуг для всіх громадян. Це дозволяє забезпечувати широкий доступ до медичних послуг, незалежно від доходу пацієнта, що зменшує соціальну нерівність і сприяє пріоритетності профілактичних заходів. Проте, централізоване управління системою має і свої недоліки. Відсутність конкуренції між постачальниками медичних послуг часто призводить до повільного розвитку, бюрократизації та браку мотивації до підвищення якості обслуговування. У таких системах нерідко виникають черги і дефіцит ресурсів, що ускладнює доступ до певних послуг, особливо у великих містах

Страхова модель. В основі цієї моделі лежить принцип обов'язкового медичного страхування, що покриває більшість медичних потреб населення. Фінансування відбувається за рахунок внесків громадян, роботодавців і держави, що створює багатоканальну систему фінансування. Держава виступає гарантом надання медичних послуг, але водночас підтримується конкуренція серед постачальників медичних послуг, що сприяє розвитку якісних послуг і покращенню доступності медичного обслуговування. Така модель широко поширена у Німеччині, Франції, Нідерландах. Багатоканальне фінансування забезпечує стабільність і стійкість системи. Конкуренція між медичними закладами підвищує якість послуг і ефективність використання ресурсів. Однак така модель має й недоліки: адміністративні витрати на обслуговування страхових полісів збільшують загальну вартість для системи, а доступність медичних послуг може бути нерівною для різних груп населення. У періоди економічних криз страхова система стає вразливою через нестабільність внесків і залежність від фінансового стану страхових фондів

Ринкова модель базується на принципах вільного ринку, де медичні послуги розглядаються як товар, а основним фінансовим інструментом є приватне страхування та прямі платежі пацієнтів. Основним прикладом такої моделі є система охорони здоров'я США, де основний акцент зроблено на приватну медицину та ринкові принципи. Такий підхід створює жорстку конкуренцію серед постачальників медичних послуг, що сприяє розвитку інновацій, високої якості обслуговування та впровадженню новітніх технологій. Проте головним недоліком ринкової моделі є нерівний доступ до медичних послуг: люди з низьким доходом можуть бути позбавлені доступу до базових медичних послуг. Крім того, вартість медичних послуг у таких

системах значно вища порівняно з державними та страховими моделями, що може призводити до значного фінансового навантаження на громадян

Кожна з цих моделей має свої особливості, які підходять для різних суспільних і економічних умов. Вибір певної моделі управління в системі охорони здоров'я залежить від потреб суспільства та ресурсів, що можуть бути спрямовані на охорону здоров'я, а також від політичних пріоритетів держави.

Подопригора Є. Ю.

Одеський національний економічний університет

наук. кер. – к.е.н., доцент **Піскун А. В.**

СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується постійними змінами, глобалізацією та інтенсивним розвитком технологій. Це вимагає від організацій розробки і впровадження нових підходів до управління, які забезпечують їх конкурентоспроможність. У цьому контексті стратегічний та інноваційний менеджмент є ключовими компонентами ефективного управління в умовах сучасних викликів.

Стратегічний менеджмент охоплює процеси формулювання, впровадження та оцінки стратегій, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації. У сучасних умовах ефективна стратегія має базуватися на адаптації до змін зовнішнього середовища, врахуванні потреб клієнтів і партнерів, а також на здатності до швидкого реагування на нові виклики.[1]

Глобалізація ринків призводить до посилення конкуренції, що вимагає від компаній використання сучасних аналітичних інструментів для прогнозування трендів та оптимізації бізнес-процесів. Одним із головних акцентів стратегічного менеджменту стає інтеграція принципів сталого розвитку, які орієнтовані на екологічну, соціальну та економічну відповідальність.

Інноваційний менеджмент є невіддільною частиною сучасного управління, адже саме інновації дозволяють компаніям адаптуватися до мінливого середовища, впроваджувати нові продукти та послуги, підвищувати ефективність виробничих процесів. У сучасному світі швидкість появи технологічних нововведень настільки висока, що компанії, які не впроваджують інновації, ризикують втратити свою конкурентоспроможність.[2]

Управління інноваціями передбачає створення середовища, сприятливого для генерації нових ідей, їх реалізації та комерціалізації. Серед основних етапів інноваційного процесу можна виділити генерацію ідей, їх оцінку, розробку, впровадження та моніторинг ефективності. Інноваційний

менеджмент базується на використанні сучасних технологій, залученні висококваліфікованих фахівців та інтеграції результатів наукових досліджень у бізнес-процеси.

Ефективне управління організацією у сучасних умовах неможливе без поєднання стратегічного та інноваційного підходів. Стратегічний менеджмент визначає довгострокові цілі та напрями розвитку, тоді як інноваційний менеджмент забезпечує реалізацію цих цілей через впровадження нових ідей, технологій та процесів.[3]

Важливим аспектом є розвиток культури інноваційності в організації. Вона передбачає готовність до змін, підтримку творчого підходу до вирішення проблем, заохочення до навчання та обміну знаннями. Ключову роль у цьому процесі відіграє лідерство, адже саме керівники мають спрямовувати колектив на досягнення стратегічних та інноваційних цілей.

Попри значні переваги, впровадження стратегічного та інноваційного менеджменту супроводжується низкою викликів. Серед них можна виділити складність прогнозування ринкових трендів, високу вартість інновацій, супротив змінам серед персоналу. Для подолання цих бар'єрів компаніям необхідно інвестувати в розвиток персоналу, вдосконалювати внутрішні комунікації, залучати зовнішніх експертів та активно використовувати цифрові технології.

Сучасна парадигма стратегічного та інноваційного менеджменту спрямована на створення гнучких організацій, здатних швидко адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток навіть у турбулентних умовах. Це вимагає постійного вдосконалення управлінських підходів, впровадження нових бізнес-моделей і побудови партнерських відносин із зацікавленими сторонами.[1]

Стратегічний та інноваційний менеджмент є основою успішного функціонування організацій у сучасному світі. Поєднання цих підходів дозволяє компаніям досягати високих результатів, зберігати конкурентоспроможність та створювати цінність для клієнтів і суспільства. Орієнтація на інновації та стратегічне бачення є ключем до стабільного розвитку в умовах невизначеності та глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Крістенсен С. М. Дилема новатора. 2017. 30 с.
2. Хамел Г., Прахалад К. К. Основна компетенція корпорації. 2011. 114 с.
3. Тід Дж., Бессант Дж., Певіт Л. Інноваційний менеджмент і підприємництво. 2012. С. 49-68.

Подопригора Є. Ю.
Одеський національний економічний університет
наук. кер. – к.е.н., доцент **Піскун А. В.**

СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

Стійкий розвиток підприємства є однією з ключових умов його довгострокового успіху та стабільного функціонування в сучасних умовах ринку. Стійкий розвиток полягає не лише в досягненні фінансових цілей, але й у врахуванні соціальних та екологічних аспектів, що робить його важливим для всіх зацікавлених сторін: власників, працівників, споживачів та суспільства в цілому. Зокрема, корпоративно-соціальна відповідальність (далі КСВ) та економічна безпека стають важливими складовими для досягнення стійкості бізнесу.

Корпоративно-соціальна відповідальність – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на поліпшення соціального та екологічного стану, які підприємство добровільно реалізує в межах своєї діяльності. Вона передбачає відповідальне ставлення до довкілля, підтримку місцевих спільнот, дотримання справедливих умов праці та забезпечення прозорості бізнес-процесів. КСВ стає одним із важливих елементів сучасного бізнесу, оскільки дозволяє поєднувати економічні цілі з соціальними цінностями.

Складові КСВ можна поділити на три основні групи: екологічну, соціальну та економічну відповідальність. Екологічна відповідальність включає скорочення викидів парникових газів, енергоефективність та використання відновлюваних ресурсів. Соціальна відповідальність передбачає забезпечення гідних умов праці, підтримку різноманіття та інклюзії в колективі, а також участь у розвитку місцевих громад. Нарешті, економічна відповідальність фокусується на справедливих і прозорих практиках ведення бізнесу, зокрема на підтримці чесної конкуренції та уникненні корупційних дій. Корпоративно-соціальна відповідальність надає підприємству низку переваг, таких як покращення іміджу, підвищення лояльності клієнтів та партнерів, а також зниження ризику репутаційних втрат. Інвестори та споживачі все більше звертають увагу на те, чи дотримується компанія принципів КСВ, тому такий підхід сприяє довгостроковій конкурентоспроможності та залученню капіталу.

Економічна безпека – це здатність підприємства зберігати фінансову стабільність та ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Вона забезпечує можливість захистити активи компанії, зберегти її ліквідність та мінімізувати ризики, пов'язані з фінансовими, інформаційними та конкурентними загрозами. Основними компонентами економічної безпеки є фінансова, маркетингова та інформаційна безпека. Фінансова безпека спрямована на контроль витрат, ефективне управління фінансовими потоками та забезпечення стабільної платоспроможності підприємства. Маркетингова безпека полягає у здатності аналізувати ринкові умови, реагувати на конкурентні виклики та виявляти нові можливості для розвитку. Інформаційна безпека передбачає захист конфіденційних даних від витоків та

шахрайства, що стає особливо актуальним в умовах цифровізації. Економічна безпека забезпечує підприємству можливість функціонувати стабільно навіть у несприятливих економічних умовах та уникати кризових ситуацій. У глобалізованому світі, де ринки швидко змінюються, а ризики політичної нестабільності або інфляції можуть мати значний вплив на бізнес, економічна безпека стає важливою умовою для виживання підприємства.

Корпоративно-соціальна відповідальність і економічна безпека бізнесу тісно пов'язані, оскільки КСВ сприяє зміцненню репутації підприємства та підвищенню його стійкості перед зовнішніми ризиками. Це позитивно впливає на фінансові показники компанії та її загальну економічну безпеку. До того ж, висока соціальна відповідальність сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату, що поліпшує продуктивність працівників і знижує плинність кадрів, к того, підвищення соціальних стандартів знижує ризики конфліктів на робочому місці та зменшує витрати на управління персоналом.

КСВ має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства, так як споживачі дедалі частіше віддають перевагу компаніям, що дотримуються екологічних та соціальних принципів. Висока соціальна відповідальність сприяє також покращенню відносин із державними структурами та регуляторними органами, що дозволяє отримувати підтримку або пільгові умови в окремих випадках. Компанії з сильною репутацією в сфері КСВ частіше отримують доступ до більш вигідних кредитних умов, оскільки вважаються надійними партнерами.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження КСВ та забезпечення економічної безпеки стикаються з рядом викликів. Одним з головних бар'єрів є високі витрати, необхідні для реалізації соціальних та екологічних проектів. Крім того, вимірювання результатів КСВ може бути непростим, що ускладнює оцінку ефективності інвестицій у цей напрямок. Існують і інші бар'єри, такі як недостатня підтримка з боку держави або відсутність нормативної бази, яка б стимулювала підприємства до впровадження КСВ. Щоб подолати ці виклики, компаніям слід інтегрувати КСВ у свою загальну бізнес-стратегію, а також залучати інвесторів, які підтримують принципи стійкого розвитку.

Стійкий розвиток бізнесу, що поєднує принципи корпоративно-соціальної відповідальності та економічної безпеки, є критично важливим для сучасного підприємства. У світі, де зростають вимоги до відповідального ведення бізнесу, компанії повинні враховувати не лише свої економічні інтереси, а й потреби суспільства та довкілля. Впровадження сталих практик дозволяє бізнесу досягати не лише фінансової вигоди, а й формувати репутацію надійного та відповідального партнера, що забезпечує йому стабільний розвиток та конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Основи стратегічного розвитку та принципи ведення сталого бізнесу у матеріалах ООН. URL: <https://sdgs.un.org/>
2. Глобальний договір ООН щодо вдосконалення бізнесу, принципи постійного розвитку: Глобальний договір ООН. / 2022 URL: https://ungc-communicationsassets.s3.amazonaws.com/docs/about_the_gc/2022%20Annual%20Report_%20Executive%20Summary%20%28Russian%29.pdf
3. Дослідження від Інституту сталого розвитку / 2022 URL: <https://www.iisd.org/> .

Праведна О. В. 33 гр ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

У ресторанній сфері існує багато різновидів ризиків. Оскільки майбутнє непередбачуване, найкращим підходом є створення плану антикризового менеджменту. Наявність плану управління кризовими ситуаціями дозволяє виявляти ризики на ранніх стадіях і зменшувати їхній вплив до того, як вони зашкодять основній діяльності закладу.

Кризу підприємства можна визначити як непередбачений і небажаний процес, який триває обмежений час і значно ускладнює або навіть унеможлиблює діяльність компанії. Це також є критичним моментом у виробничих, комерційних, фінансових та інших аспектах, що відбуваються в межах підприємства.

Антикризові заходи – плани швидкого реагування на зміни у правовому полі, економічній ситуації або ланцюгах постачання [1]. Антикризове управління можна розглядати двома способами: як запобіжник негативних наслідків і як інструмент зменшення їх впливу на підприємство.

Доцільно окреслити основні цілі та завдання, важливі для антикризового управління:

- визначити позицію компанії (визнати кризу, провести аналіз, оцінити загрози і масштаби кризи та її можливих наслідків);
- визначити цілі і завдання, плани та перспективи розвитку;
- визначити шляхи досягнення поставленої мети (маркетинг-мікс 4Р, покращення іміджу, розширення відділу маркетингу, реклами та продажів);
- зробити оцінку продуктивності (тестова функція, рівень виконання, оцінка наслідків застосованих дій) [2].

Враховуючи різноманітність кризових явищ та їхніх форми, необхідно застосовувати специфічні методи запобігання, які розрізняють об'єктивні та

суб'єктивні характеристики криз. У бізнесі виділяють дві основні групи антикризових методів: тактичні та стратегічні [3].

Тактичні методи включають в себе санацію, даунсайзинг, контролінг та моніторинг.

Першим способом термінової допомоги є санація. Д. Нізалов (2001) зазначає, що це комплекс заходів у сферах економіки, фінансів, виробництва, техніки, організації, права та соціальних питань, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства-боржника та поліпшення його фінансового стану і конкурентоспроможності. Санація охоплює всі можливі дії для покращення фінансового становища компанії.

Головна ціль даунсайзингу полягає в скороченні витрат на персонал. Цей процес включає три основні напрямки: зменшення кількості співробітників, зміни в організаційній структурі, робочих процесах і стратегії компанії, а також реорганізацію взаємовідносин зі стейкхолдерами. Запровадження даунсайзингу допомагає значно знизити фінансові та виробничі витрати [5].

Основним методом контролю є існуюча система аналізування підприємства. Найчастіше використовуються: аналіз відхилень (розривів) – GAP-аналіз; сценарний аналіз; система збалансованих показників (BSC); матричні аналітичні інструменти, такі як BCG, McKinsey, GE; SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкуренції за М. Портером; аналіз ключових факторів успіху; аналіз управління якістю; бенчмаркінг; маржинальний та CVP-аналіз; аналіз бюджетування; ABC-аналіз; фінансовий аналіз результатів діяльності; функціонально-вартісний аналіз та ін. [4].

Моніторинг здійснює аналіз, оцінку та прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, щоб своєчасно виявляти потенційні проблеми та запобігати кризовим ситуаціям. Його основна мета – завчасно розпізнавати слабкі сигнали, які можуть вказувати на майбутню кризу.

Друга група складається зі стратегічних методів, які включають диверсифікацію, регуляризацію, реінжиніринг, реструктуризацію та модернізацію. Ці методи спрямовані на досягнення довгострокових результатів. Хоча підприємства не одразу побачать ефекти від їх впровадження, з часом вони значно покращать ефективність діяльності та якісні показники.

Отже, на сьогоднішній день розроблено ряд принципів для ефективного антикризового управління як на рівні державної економіки, так і на рівні окремих підприємств. Використовуючи ці принципи, управлінці можуть аналізувати необхідні дії при прийнятті рішень, що дозволить виявляти кризові ситуації, запобігати їм і долати їх наслідки.

Список використаних джерел

1. Косенко С. А. Формування положень маркетингової програми підприємства в умовах воєнного стану. *Маркетинг і логістика в системі*

менеджменту: виклики цифрової глобалізації. URI:
<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/82806>

2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством (3-тє вид.). Кондор. 2020. 315 с

3. Нізалов Д. В. Антикризове управління: вибір методів. *Наукові праці. Економічні науки*. 2022. № 9. С. 56–58.

4. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентний інструментарій подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 7(1). 2024. С. 48–70. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955>

5. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 114–121.

Ротар Л. В.

бакалаврант

Піскун А. В.

к.е.н., стар. викладач

Одеський національний економічний університет

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПІДВИЩЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Корпоративна культура є однією з ключових складових у сучасному управлінні, яка формує внутрішнє середовище організації, впливає на поведінку співробітників та визначає їх ставлення до роботи. Сильна корпоративна культура, що відображає місію та цінності компанії, здатна формувати мотивацію, сприяти залученню персоналу та створювати конкурентні переваги на ринку. Багато дослідників зазначають, що саме корпоративна культура має тривалий вплив на продуктивність і стабільність компанії (Шипунова, 2017; Захарова, 2015).

Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм та очікувань, які впливають на робоче середовище, створюючи комфортні умови для співробітників та стимулюючи їх досягати кращих результатів. Співробітники, які працюють в атмосфері взаємоповаги, відкритої комунікації та підтримки з боку керівництва, є більш мотивованими, активними та відданими своїм обов'язкам. Дослідження показують, що сильна корпоративна культура є основою для формування колективної відповідальності та підтримки між працівниками, що підвищує їхню продуктивність і результативність (Сидоренко, 2020).

Сприятлива корпоративна культура знижує рівень стресу, підвищує рівень задоволення роботою та створює позитивне враження про компанію. Організації, де підтримується культура відкритості, розвитку і турботи про працівників, мають нижчі показники плинності кадрів, оскільки

співробітники відчують себе цінною частиною команди. Це допомагає уникнути значних витрат на навчання нових працівників та зберегти колективну ефективність (Зайцева, 2016).

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні атмосфери довіри та кооперації серед працівників, що є важливим фактором для ефективної командної роботи. Довіра сприяє обміну знаннями, підтримці ідей про взаємну відповідальність, що у свою чергу допомагає організації зберігати стабільність. Культура, що заохочує підтримку і співпрацю, допомагає покращити комунікацію в командах та уникати внутрішніх конфліктів, які можуть знизити продуктивність (Захарова, 2015).

Корпоративна культура є важливим інструментом для підтримки змін і адаптації до нових умов. Сучасний ринок швидко змінюється, тому компанії повинні вміти реагувати на зміни та впроваджувати нові технології та стратегії. Культура інновацій та відкритості до змін дозволяє співробітникам брати участь у процесі змін, пропонувати нові ідеї та підходи, які можуть підвищити результативність і конкурентоспроможність організації. Наприклад, технологічні компанії, такі як Apple і Google, активно розвивають інноваційні культури, що дозволяє їм залишатися на лідируючих позиціях (Морозова, 2018).

Корпоративна культура, орієнтована на якісне обслуговування клієнтів, забезпечує стабільний рівень задоволеності споживачів і допомагає створювати позитивний імідж компанії. Співробітники, які працюють у середовищі з високим рівнем підтримки та взаємодопомоги, більш уважно ставляться до потреб клієнтів, що підвищує їхню лояльність і задоволення. Крім того, задоволеність клієнтів, у свою чергу, позитивно впливає на результативність компанії та дозволяє їй розширювати базу постійних клієнтів (Лисенко, 2019).

Корпоративна культура може стати фактором, який забезпечує стійку конкурентну перевагу. Сформована культура дозволяє компанії залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати лояльність клієнтів і посилювати свою позицію на ринку. Наприклад, організації з позитивною культурою та високим рівнем мотивації співробітників здатні досягати вищих результатів і підтримувати свою репутацію на ринку (Коваленко, 2017).

Лідери відіграють важливу роль у створенні та підтримці корпоративної культури, оскільки вони визначають цінності та норми поведінки у колективі. Керівники, які демонструють високий рівень етичності, відкритості та турботи про своїх співробітників, сприяють формуванню культури взаємоповаги та підтримки. Культура, яка підтримується прикладом керівників, є більш стійкою і має більший вплив на співробітників, ніж та, що існує лише формально (Сидоренко, 2020).

Корпоративна культура є важливим чинником, що впливає на продуктивність, лояльність працівників, задоволеність клієнтів та інноваційність бізнесу. Компанії, які вміють ефективно формувати та підтримувати позитивну культуру, здатні краще адаптуватися до змін,

забезпечувати стабільне зростання результативності та зміцнювати свої позиції на ринку. Створення сильної корпоративної культури є стратегічною інвестицією, яка забезпечує довгострокові переваги для бізнесу.

Література

1. Лисенко, О. І. (2019). Взаємозв'язок задоволеності працівників і задоволеності клієнтів в контексті корпоративної культури. Соціально-економічні дослідження в перехідний період, 4, 105-111.
2. Морозова, Л. В. (2018). Корпоративна культура як чинник адаптації працівників до змін. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 21, 87-91.
3. Сидоренко, М. І. (2020). Вплив корпоративної культури на продуктивність праці. Науковий вісник Полісся, 2(18), 64-71.

Синельникова Я. М.

студентки 4 курсу 4 групи факультету
Менеджменту, обліку та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент **Піскун А. В**

ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

Конкурентні переваги є визначальним фактором успіху для підприємств, що прагнуть утримувати та розширювати свою частку на ринку.

Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо. [1]

Інновації - це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу. [2]

В умовах сучасного ринку інновації відіграють ключову роль у розвитку підприємства, оскільки вони дозволяють адаптуватися до стрімких змін, створювати унікальні пропозиції та забезпечувати стійку конкурентну перевагу. Завдяки інноваціям компанії можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, оперативно реагувати на ринкові зміни, оптимізувати витрати, залучати нових клієнтів і розширювати ринки.

Існують різні види інновацій, які сприяють створенню конкурентної переваги. Вони охоплюють різні аспекти діяльності підприємства і дають змогу ефективно реагувати на зміни ринку, залучати клієнтів і підвищувати продуктивність. Їх можна поділити на 4 групи:

1. Продуктові інновації - включають впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, які краще задовольняють потреби клієнтів. Це дозволяє підприємствам займати нові ринкові ніші та покращувати конкурентну позицію, відповідаючи на запити споживачів.

2. Процесні інновації, які полягають в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що допомагає знижувати витрати, покращувати якість продукції або послуг та підвищувати загальну ефективність. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність завдяки зниженню собівартості продукції.

3. Інновації в обслуговуванні клієнтів, що хоплюють створення унікального клієнтського досвіду, підвищують лояльність існуючих клієнтів і сприяють залученню нових. Такі інновації допомагають зміцнити відносини з клієнтами, забезпечуючи персоналізований підхід і високу якість обслуговування.

4. Організаційні інновації - включають вдосконалення структури компанії, способів управління та корпоративної культури. Це підвищує гнучкість підприємства і його здатність швидко адаптуватися до змін на ринку, полегшуючи введення нових ідей і стимулюючи ефективну роботу персоналу.

Підприємство може самостійно обирати вид інновацій, які воно впроваджуватиме, орієнтуючись на свою галузь, поточні обставини та стратегічні цілі. Наприклад, у високотехнологічних галузях, таких як ІТ або фармацевтика, продуктові інновації є критично важливими для випередження конкурентів.

Роль інновацій у створенні стійких конкурентних переваг має вирішальне значення для компаній, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгострокове зростання. Інновації не лише додають цінності продуктам та процесам, але й створюють ефективні механізми захисту від конкуренції. Розглянемо деякі важливі аспекти цієї ролі.

Інновації як бар'єр проти нових конкурентів. Інновації часто є своєрідним захисним бар'єром, який ускладнює вихід на ринок для нових учасників. Якщо компанія впроваджує унікальне рішення, запатентовану технологію або продукт з особливими властивостями, конкуренти стикаються з серйозними труднощами. Це пов'язано з такими причинами, як високі витрати, складнощі в тиражуванні та необхідність значних інвестицій для досягнення аналогічного рівня. В результаті, коли нові конкуренти намагаються вийти на ринок, вони часто не можуть запропонувати таку ж якість або ефективність, що стримує їх розвиток і захищає позиції інноваційних компаній.

Підвищення цінності для клієнта. Інноваційні продукти та процеси допомагають компаніям створювати унікальну цінність для своїх клієнтів. Коли компанії інвестують у нові технології, покращену функціональність, простоту використання та екологічність, вони підвищують привабливість своїх продуктів на ринку. Наприклад, інноваційні продукти пропонують нові функції або вирішують проблеми, яких немає у продуктів конкурентів. Це

дозволяє компанії виділитися з натовпу і стати кращим вибором для споживачів.

Зміцнення бренду та репутації інновації сприяють формуванню позитивного іміджу прогресивної, сучасної та надійної компанії. Коли компанії регулярно впроваджують нові рішення, оновлюють свої продукти та покращують сервіс, вони завойовують довіру та повагу своїх клієнтів. Бренди, що асоціюються з інноваціями, мають сильніший імідж на ринку, привертають більше уваги і більше запам'ятовуються споживачам. Сприятлива репутація також зміцнює їхню конкурентну позицію, оскільки клієнти з більшою ймовірністю повернуться до бренду, якому вони довіряють.

В умовах високої конкуренції важливо впроваджувати нові та інноваційні продукти, які домінуватимуть на ринку. Будь-які процеси або технологічні зміни на підприємстві сприяють його постійному розвитку, задовольняючи потреби споживачів і одночасно даючи переваги у вигляді прибутку. [3]

Інновації — це основа довгострокової конкурентної переваги, що допомагає підприємствам адаптуватися до змін, підвищувати цінність для клієнтів і зміцнювати імідж. Для їх ефективного впровадження компаніям слід розробляти стратегії з урахуванням галузевих особливостей та ринкових потреб. У майбутньому швидкий розвиток технологій та зміни у бізнес-середовищі ще більше розширять можливості для інновацій, надаючи підприємствам нові інструменти для утримання лідерства.

Список використаної літератури:

1. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
2. Економічний потенціал підприємства: основні аспекти [Електронний ресурс] / Бібліотека Українських Книг. — Режим доступу: <https://buklib.net/books/37223/>
3. Станіслав Шмітка; Лукаш Єнджейчик. Інновація як важливий елемент створення конкурентної переваги для сучасних підприємств. [Електронний ресурс] // Галицький економічний вісник. — 2020. — Вип. 66. — Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/888.pdf>

Сочієнков І. М., 64 гр.

Науковий керівник: д.е.н., професор **Кублікова Т. Б.**

ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентна стратегія є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та ефективного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Вона дозволяє компаніям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зміцнювати свої ринкові позиції та мінімізувати ризики. Формування конкурентної стратегії включає в себе ретельний аналіз ринкових умов, внутрішніх ресурсів підприємства та вивчення потреб споживачів [1, с. 45].

Основною метою конкурентної стратегії є досягнення довгострокових переваг на ринку шляхом оптимізації витрат, впровадження інновацій, диференціації продуктів та орієнтації на специфічні сегменти ринку [2, с. 67].

Теоретичні основи конкурентної стратегії

Конкурентна стратегія передбачає вибір найефективніших підходів для досягнення переваг у конкурентному середовищі. Відповідно до концепції Майкла Портера, підприємства можуть вибирати одну з трьох основних стратегій для досягнення успіху:

Стратегія мінімізації витрат – це орієнтація на скорочення витрат на виробництво та пропозицію продукції за конкурентними цінами [3, с. 92].

Стратегія диференціації – створення унікальних продуктів або послуг, які виділяються серед конкурентів завдяки своїй якості або специфічним характеристикам [4, с. 145].

Стратегія фокусування – зосередження на вузькому ринковому сегменті для максимально ефективного задоволення потреб цієї групи споживачів [5, с. 78].

Підприємства також можуть комбінувати ці стратегії, наприклад, поєднуючи оптимізацію витрат із впровадженням інновацій для диференціації продукції.

Вплив сучасних концепцій на конкурентну стратегію

Сьогодні підприємства змушені враховувати новітні концепції та технології при формуванні своїх стратегій:

Цифровізація бізнесу. Використання таких технологій, як Big Data, штучний інтелект та автоматизація, дає можливість більш точно прогнозувати зміни на ринку та адаптуватися до змін у поведінці споживачів [6, с. 234].

Принципи сталого розвитку (ESG). Компанії все більше інтегрують екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) у свої стратегії, що допомагає зміцнювати довіру клієнтів, залучати інвестиції та забезпечувати стабільність на тривалий період [7, с. 112].

Гнучкі методи управління. Використання методів Agile та Lean дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, оптимізуючи витрати та підвищуючи ефективність [8, с. 90].

Інструменти для розробки конкурентної стратегії

Для ефективного впровадження конкурентної стратегії підприємства мають використовувати різноманітні інструменти стратегічного аналізу:

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості і загрози зовнішнього середовища [4, с. 150].

PEST-аналіз допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на бізнес [6, с. 238].

Big Data дає змогу прогнозувати зміни попиту, аналізувати ринкові тенденції та адаптувати стратегію до нових умов [7, с. 119].

Таким чином, конкурентна стратегія є важливим компонентом успіху підприємства. Вона допомагає компаніям не тільки адаптуватися до зовнішніх змін, а й забезпечити стабільне зростання та фінансову стійкість. Використання сучасних технологій, орієнтація на сталий розвиток та гнучке управління дозволяє знижувати ризики та зміцнювати ринкові позиції.

Успішна конкурентна стратегія базується на глибокому аналізі ринку, ефективному використанні інструментів прогнозування та максимальній орієнтації на потреби споживачів, що дає змогу компанії бути лідером навіть у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегічне управління. – К.: Наука, 2023. – с. 45.
2. Портер М. Конкуренція. – К.: Бізнес Прес, 2023. – с. 67.
3. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегічний менеджмент. – К.: Вища школа, 2021. – с. 92.
4. FinTech Group. Сучасні технології у фінансових послугах. – О.: Економічна думка, 2022. – с. 145.
5. Big Data Analytics. Нові підходи до обслуговування клієнтів. – Л.: Інновації, 2023. – с. 78.
6. ESG Alliance. Сталий розвиток у бізнесі. – К.: Глобал Економік, 2023. – с. 234.
7. Lean & Agile Institute. Гнучкі підходи до управління. – О.: Управління XXI, 2022. – с. 90.

Тутаров А. П.

здобувач другого (магістерського) рівня ВО

Кузнецова І. О.

д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет (Україна)

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному динамічному світі, що характеризується глобалізацією, швидкими технологічними змінами та зростаючою конкуренцією, успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності ефективно конкурувати. Ключову роль у цьому процесі відіграє конкурентна стратегія, яка визначає напрямки діяльності підприємства, його позиціонування на ринку та способи досягнення конкурентних переваг.

Нові вітчизняні підприємства, що входять на ринок, як правило, зосереджені на випуску затребуваних товарів та послуг з метою отримання прибутку. Їх головними пріоритетами є розвиток та розширення. Однак, на цьому шляху вони стикаються з низкою перешкод, які ускладнюють їх ефективну діяльність [1]. Серед основних проблем можна виділити:

- загострення конкурентної боротьби;
- необхідність диверсифікації та адаптації;
- застаріле обладнання;
- дефіцит фінансування та низька інвестиційна активність;
- уповільнення темпів зростання;
- низька кваліфікація менеджерів.

Всі ці фактори створюють складні та непередбачувані умови для функціонування підприємств. На жаль, багато керівників досі не розуміють важливості стратегічного планування. Відсутність чіткої стратегії розвитку є серйозною загрозою навіть для успішних компаній, яка може призвести до втрати позицій на ринку та зниження прибутковості.

Отже, конкурентна стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом створення та підтримки стійких конкурентних переваг [2]. Вона визначає, як підприємство позиціонує себе на ринку, які ресурси та компетенції використовує, які методи конкурентної боротьби застосовує.

У сучасному світі, де глобалізація ринків стає все більш визначальним фактором, компаніям вкрай важливо розробляти та впроваджувати ефективні конкурентні стратегії [3]. Це дозволить їм не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й досягти успіху на міжнародному рівні.

Для цього компанії повинні зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, необхідно ретельно аналізувати ринкове середовище, включаючи конкурентів, споживачів та технологічні тенденції. Це допоможе визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити потенційні можливості та загрози.

По-друге, важливо обрати правильну конкурентну стратегію, яка відповідатиме специфіці ринку та ресурсам компанії. Це може бути стратегія лідерства за витратами, диференціації або фокусування.

По-третє, компанії повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, швидко реагуючи на нові виклики та можливості. Гнучкість та інноваційність є ключовими факторами успіху в умовах глобалізації.

Не менш важливим є внутрішній розвиток компанії. Це включає в себе підвищення ефективності управління, розвиток персоналу та впровадження новітніх технологій. Отже, ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству: задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, оптимально використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати високих фінансових результатів.

Успішна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на розвитку унікальних ресурсів та компетенцій, що дозволить не лише задовольняти існуючі потреби споживачів, а й активно формувати нові, пропонуючи інноваційні продукти та послуги. Важливо перейти від пасивного реагування на запити ринку до активного впливу на нього.

Безумовно, конкурентна поведінка відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємства в умовах ринкової економіки. Вона є визначальним фактором конкурентоспроможності, забезпечує стійкість та створює умови для подальшого розвитку. Процес формування конкурентної поведінки є комплексним завданням, що вимагає від підприємства ґрунтовного аналізу конкурентного середовища, чіткого визначення цілей та ефективного впровадження обраної стратегії.

Таким чином, успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до мінливих умов, прогнозувати дії конкурентів та вчасно реагувати на нові виклики.

Список використаних джерел

1. Асцатрян А. А. Особливості формування конкурентних переваг підприємств : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14168> (дата звернення: 09.11.2024).
2. Воловельська І. В., Старченко Я. СУЧАСНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134–138. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287270> (дата звернення: 09.11.2024).
3. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37-40. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/409fceee-7cb9-4347-b640-5b3c3f07d4fb/content> (дата звернення: 09.11.2024).

Філозова А. О., 33 гр. ФМОІТ
наук. кер. – к.е.н., доцент **Волчек Р. М.**
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка антикризової програми є одним із найважливіших і відповідальних завдань, оскільки саме правильний вибір заходів дозволяє вивести підприємство з кризи з мінімальними втратами та в максимально короткі терміни. Теоретичні основи та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального набору заходів і порядку їх

впровадження, залишаються одними з найнеобхідніших для досліджених питань.

Основні принципи побудови антикризової програми визначають підхід до її розробки та реалізації, що дозволяє забезпечити ефективність заходів і досягнення основних цілей антикризового управління. Одним з ключових елементів є відповідність заходів, які включаються до антикризового портфеля, конкретним завданням управління кризовими ситуаціями. Це дозволяє сконцентрувати увагу на вирішенні справжніх проблем підприємства, а не лише на їхніх зовнішніх проявах. Важливим є підхід, орієнтований на кореневі причини кризи, що дає змогу виявити та ліквідувати головні проблеми, які можуть загрожувати стабільності компанії [1, с. 29].

Антикризова програма має базуватись на наявних та потенційних ресурсах підприємства. Заходи повинні відповідати реальним можливостям компанії з урахуванням поточних ресурсів та перспектив їх залучення. При цьому критично важливо дотримуватися часових обмежень – всі заходи мають бути реалізовані до можливого початку процедури банкрутства.

Необхідність ретельного аналізу всіх можливих варіантів є ще одним важливим принципом. Обґрунтованість рішень щодо переліку заходів передбачає попередній аналіз альтернатив, прогнозування можливих сценаріїв розвитку ситуації та оцінку наслідків управлінських рішень. У цьому контексті важлива багатоваріантність, яка передбачає розгляд і оцінку кількох можливих рішень, що дозволяє зробити оптимальний вибір з урахуванням усіх можливих результатів і ризиків.

Ще одним принципом є максимізація результативності антикризових заходів. Перевага надається тим інструментам і методам, які забезпечують максимальний економічний ефект з точки зору приросту прибутковості на кожну одиницю витрат, пов'язаних з їх реалізацією. Крім того, важливо забезпечити оптимальне співвідношення між результативністю заходів та ризиками, які супроводжують їхню реалізацію. Програма має бути диверсифікованою, щоб врахувати можливі ризики неефективності окремих заходів, а також отримати додатковий ефект синергізму від їх комплексного застосування.

Загалом ці підходи забезпечують системний підхід до формування антикризової програми, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні виклики. Вони дозволяють побудувати ефективний механізм управління кризовими ситуаціями, спрямований на стабілізацію діяльності підприємства та мінімізацію втрат.

Науково обґрунтовані вимоги до розробки антикризової програми повинні ґрунтуватися на наукових підходах та методах теорії прийняття рішень. Процес розробки антикризової програми передбачає декілька етапів [2, с. 148].

Перший етап включає формування робочої групи, яка складається з зацікавлених осіб, а також підбір експертів, що братимуть участь у процесі

розробки. На другому етапі здійснюється розробка плану-графіка робіт та проведення підготовчих заходів.

Третій етап полягає в проведенні поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, визначенні причин поточного стану та факторів, що гальмують його розвиток. Наступний, четвертий етап, передбачає розробку антикризових альтернатив, які складаються з можливих заходів програми, аналізу гіпотез щодо розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, а також прогнозування можливих наслідків їх реалізації.

П'ятий етап включає колегіальне обговорення сутності та наслідків кожної альтернативи на засіданні експертної групи, після чого на шостому етапі готується експертний висновок з детальним описом кожного запропонованого антикризового заходу для ухвалення рішення.

На шостому етапі здійснюється вибір найбільш раціональних альтернатив та підготовка проекту антикризової програми. Сьомий етап передбачає узгодження проекту з зацікавленими сторонами, такими як кредитори, власники, державні органи управління та контролю, з урахуванням нормативних вимог і статусу підприємства.

Завершальний, восьмий етап включає прийняття антикризової програми та доведення її основних положень до функціональних підрозділів і виконавців, які відповідатимуть за реалізацію заходів програми.

Успішність менеджменту в умовах криз залежить від кількох ключових факторів: готовності керівників організації до можливих кризових ситуацій, наявності резервних ресурсів, рівня проведених профілактичних заходів, а також від того, наскільки ефективно застосовуються методи управління відповідно до етапів антикризової програми.

Список використаних джерел

1. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства. К. : Ельга, 2004. 780 с.
2. Вітлінський В.В., Г.І. Великоівненко. Моделювання економіки : навч.-метод. посібн. К. : КНЕУ, 2004. 336 с.

Наукове видання

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:
теоретичні і практичні аспекти**

**Збірник матеріалів
VIII студентської конференції**

Редакційний комітет:

Кузнецова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Піскун А. В. – к.е.н., доцент