

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ім. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ



ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Одеса 2024

УДК 005:658(066)

Збірник наукових праць: Сучасні підходи до управління підприємствами, здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2024. – 143 с.

Даний збірник виданий за ініціативи, активної участі колективу кафедри менеджменту та логістики, докторантів, аспірантів, магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» Одеського національного технологічного університету.

Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти менеджменту як фактору сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем у повоєнний період. Розглянуто теоретико-прикладні аспекти менеджменту суб'єктів господарювання, визначені проблеми та перспективи його розвитку в умовах воєнного стану. Значна увага приділяється особливостям корпоративного управління в Україні, стратегічним аспектам розвитку підприємств, проблемам антикризового управління в аспекті сучасної концепції теорії організацій, організаційно-економічному забезпеченню активізації інноваційної діяльності в економіці України.

Відповідальний редактор: Седікова І. О., завідувачка кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, д.е.н., професор

Технічний секретар: Дьяченко Ю. В., доцент кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, к.е.н., доцент

Матеріали, які занесені до збірника, друкуються за авторськими оригіналами.

За достовірність інформації відповідає автор публікації.

© ОНТУ, 2024 р.

РИНОК КРОХМАЛЮ УКРАЇНИ

Архипович А.М., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Савенко І.І. д.е.н., професор

Крохмаль у світовій економіці займає особливе місце, оскільки є готовим продуктом споживання, а також сировиною для подальшої переробки.

Потреби України в крохмалі оцінюються в 12 тис. т, на вітчизняних лініях виробляють близько 6 тис. т, хоча загальні наявні потужності виробництва можуть забезпечити 40-45 тис. т продукції.

Ринок крохмалю в Україні заповнений вітчизняною та імпортною продукцією, яку отримують з кукурудзи і картоплі. Кукурудза є сировиною, яку найбільше використовують для виробництва крохмалю. З неї роблять 73% всього світового обсягу. На другому місці знаходяться картопля і тапіока - по 9%, на третьому пшениця - 7%. Решта незначного обсягу крохмалю виготовляється з рису, сорго та інших культур.

Майже половина (48%) від усієї продукції ринку крохмалю споживається харчовою промисловістю.

Широко застосовуються похідні крохмалю та в технічних цілях у вигляді модифікованих крохмалів та полімерів нового покоління. Крохмаль, як основний компонент зернової сировини, використовується у виробництві етилового спирту для харчових цілей та медичної практики. У масових обсягах із крохмалю виробляють патоку, глюкозу різних видів, фруктозу, глюкозо-фруктозні сиропи. Сухий крохмаль використовується при отриманні різних кисілю, пудингів, соусів, бісквітних виробів, у макаронному виробництві, а також служить як формувальний матеріал для деяких сортів цукерок.

Крохмальна патока використовується у виробництві карамельних сортів цукерок, варення, алкогольних та безалкогольних напоїв, у виробництві кондитерських та хлібобулочних виробів. У промислово розвинених країнах у найбільших обсягах для часткової заміни цукру використовується мальтозна та глюкозо-мальтозна патоки у виробництві хлібобулочних виробів, фруктових та молочних консервів, алкогольних та безалкогольних напоїв.

Медична глюкоза є важливим компонентом у спеціальних поживних розчинах, що відновлюють, - кровозамінниках, у дієтичному харчуванні, у виробництві вітамінів, використовується як наповнювач при виготовленні таблетуванні лікувальних засобів. Крім того, глюкоза використовується у 7 виробництві м'яких сортів цукерок, шоколаду, кондитерських виробів при отриманні ферментних препаратів.

Фруктозу у промислових обсягах почали виробляти у провідних країнах із 70-х років XX століття. Фруктоза – це найсолодша речовина з натуральних цукрів – її насолода приблизно в 1,75 рази вища, ніж дисахарид

сахароза. Широко використовується при отриманні дієтичних та лікувальних продуктів вуглеводного комплексу.

Глюкозо-фруктозні сиропи (ГФС) використовуються у виробництві алкогольних та безалкогольних напоїв, у хлібопекарському, консервному, кондитерському виробництвах, виробленні консервованих молочних продуктів.

Технічні крохмалє продукти застосовуються у текстильній промисловості, у виробництві різних сортів паперу та картону, у поліграфічній, тютюновій, шкіряній галузях промисловості, при отриманні фарб як загусників, сірників та азбесту, у ливарному виробництві як компонент формувальних середовищ. Основні сфери споживання крохмалю надано на рис.1

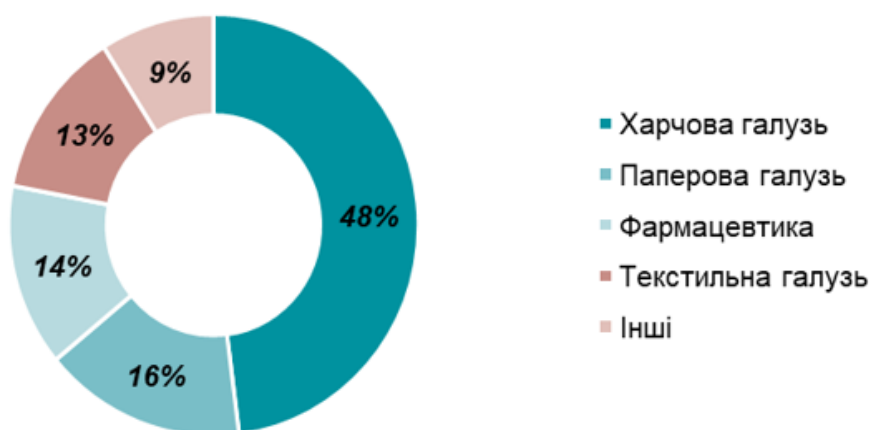


Рис. 1 Сфери споживання крохмалю

Джерело: [1]

В структурі експорту з нашої країни переважає кукурудзяний крохмаль. Він займає 98% від загального обсягу поставок за кордон. Кукурудза є найпопулярнішою злаковою культурою у світі. В Україні кукурудза також посідає лідируючі позиції. Країна входить до топ-10 виробників кукурудзи у світі, що дозволяє їй як повністю забезпечувати внутрішній ринок, так і експортувати кукурудзу за кордон. Україна володіє значним потенціалом у вирощуванні кукурудзи. Кліматичні умови та родючі ґрунти сприяють успішному вирощуванню цієї культури. Застосування кукурудзи є досить різноманітним: харчова промисловість, корми для тварин, виробництво продуктів глибокої переробки.

На ринку глибокої переробки кукурудзи в Україні працюють як великі промислові підприємства, так середні та малі. Багато з них зосереджені в зоні «кукурудзяного поясу», що охоплює такі області, як Вінницька, Житомирська, Київська, Черкаська та інші. Очікується, що розвиток харчової промисловості, особливо в країнах, що розвиваються, стимулюватиме попит на ринку кукурудзяного крохмалю. Крім того, зростаючий попит на напівфабрикати та готові до вживання страви також

сприяє зростанню ринку кукурудзяного крохмалю та інших продуктів глибокої переробки кукурудзи [1].

В Україні п'ять діючих операторів, що виробляють картопляний крохмаль. Чотири з них знаходяться у Чернігівській області: «Ю-Старч», ФГ «Бородюк», «Левона С» та «Вимал». Підприємство «Крохмале продукти Оране» розташоване у Київській області [2].

Так, у сезоні 2020-2021 Україна імпортувала великі обсяги крохмалю з білорусі та натомість експортувала свій крохмаль на ринок Китаю. На фоні низьких цін на картоплю та нестачі сировини на ринку ЄС експорт крохмалю з України минулого сезону досягнув рекордного результату – майже 10 тисяч тонн. Завдяки цьому Україна стала 9-м найбільшим у світі експортером картопляного крохмалю. З одного боку, це гарна новина, але з іншого, всі ці 10 тисяч тонн експорту постачалися на ринок Польщі, яка є другим у світі експортером картопляного крохмалю. Тобто українські виробники через брак якості сировини, який призвів до обмеженості пропозиції вже готового продукту, знову недоотримали кошти, які вони могли отримати, якби експортували крохмаль безпосередньо своїм споживачам [3].

Розвитку виробництва цього виду продукту перешкоджають проблеми з сировиною. Вирощувати картоплю для переробки на крохмаль українським городникам економічно не вигідно. Часто виробникам крохмалю пропонують некондиційну картоплю, яку в Європі просто утилізують. В результаті, через дефіцит картопляної сировини вітчизняні крохмальні підприємства змушені купувати її на третину дорожче, ніж колеги в європейських країнах, що підвищує собівартість виробництва і знижує цінову конкурентоспроможність українського картопляного крохмалю. Для виправлення ситуації необхідна державна підтримка картоплярства

Література:

1. Аналіз ринку продуктів глибокої переробки кукурудзи в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-produktov-glubokoj-pererabotki-kukuruzy-v-ukraine-2023-god>
2. Переробити картоплю на крохмаль. Горизонт планування виробництва – два роки. URL: <https://agroportal.ua/publishing/idei-dlya-biznesa/pererobiti-kartoplyu-na-krohmal-gorizont-planuvannya-virobnictva-dva-rok>
3. Україна стала дев'ятим найбільшим експортером картопляного крохмалю в світі. URL: <https://techhorticulture.com/ukrayina-stala-dev-yatym-najbilshym-eksporterom-kartoplyanogo-krohmal-yu-v-sviti/>

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

**Василенко Є. О., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник – к.е.н., доцент Дьяченко Ю. В.**

При оцінці конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера на ринку хліба та хлібобулочних виробів вітчизняні виробники на перше місце ставлять поведінку наявних конкурентів. На друге місце – вплив споживачів. За результатами проведеного дослідження нами було визначено, що ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є: висока якість продукції (відмінні смакові властивості); широкий асортимент продукції; пізнаваність бренда (лояльність споживачів); розвинута система логістики та маркетингу; досвід та професійність працівників; регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів; вдале розташування (близькість до споживача); низька ціна продукції; значний досвід роботи; ділова репутація. Основними сферами формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств є виробнича та маркетингова сфери. У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості хлібобулочної продукції (перш за все смакових властивостей) та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання.

Лідерами ринку хліба та хлібобулочних виробів у національному масштабі є компанії: ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн Хлібпром». У локальному масштабі: ТОВ «Одеський коровай», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТДВ «Запорізький хлібокомбінат», ТДВ «Салтівський хлібозавод». Таким чином, вище перелічені підприємства випускають великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торговельні мережі. Ключовими чинниками, які впливають на вибір хлібопекарськими підприємствами конкурентної стратегії, є [1]: ринкова позиція та розмір підприємства; інтенсивність конкурентної боротьби на цільових ринках; конкурентні стратегії, яких дотримуються - основні конкуренти; поточний імідж підприємства; наявність достатніх фінансових, матеріальних, технічних, трудових та інших ресурсів; бачення подальшого розвитку підприємства його власниками та вищим керівництвом; гнучкість виробничої, організаційної та управлінської структур підприємства.

В умовах загострення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів ефективне формування та використання ресурсів підприємства є обов'язковою умовою для забезпечення конкурентних переваг хлібопекарських підприємств у довгостроковій перспективі. Для обґрунтування дієвої та ефективної конкурентної стратегії необхідно

оцінювати також стратегічні активи та здатності компаній. Результати оцінювання стратегічних активів та здатностей хлібопекарських підприємств, свідчать про те, що підприємства – лідери національного ринку за рівнем розвитку техніко-технологічної бази, організаційних ресурсів та персоналу, забезпеченості фінансовими та інформаційно-інтелектуальними ресурсами мають гарний потенціал для розвитку.

Підприємства – локальні лідери мають нижчий рівень стратегічних ресурсів, що зумовлено меншими фінансовими можливостями та можливостями щодо залучення новітніх техніко-технологічних та інформаційно-інтелектуальних ресурсів. Для підприємств хлібопекарної промисловості характерна наявність ряду внутрішніх проблем, які обумовлюють особливості їх розвитку і, безумовно, відбиваються на формуванні стратегій конкуренції. Це такі питання, як нестача фінансових коштів для розвитку підприємства, пошук шляхів скорочення витрат, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та інновацій, забезпечення кваліфікованим персоналом. Система стратегічного управління на більшості хлібопекарних підприємствах не сформована в повному обсязі, представлена у вигляді обмеженої кількості елементів і частин стратегічного процесу, які не інтегровані в єдину систему стратегічного менеджменту. Для підприємств характерний низький рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії. Стратегічний аналіз підприємства є комплексним дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, на основі яких формується його конкурентна стратегія.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств показав, що існуюче середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування успішних конкурентних стратегій. Отже, оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Київський пекарний дім» у порівнянні з конкурентами. Для цього, використаємо метод «багатокутника конкурентоспроможності». Шкала оцінок від 0 до 5, за результатами експертного порівняння ТОВ «Київський пекарний дім», ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг, «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн Хлібпром». Отже, можна побачити, що спостерігається щорічне зростання активів у всіх лідерів хлібопекарської галузі, це можна пояснити саме реконструкцією виробництва та впровадженням нового обладнання.

На рівні великих та середніх підприємств – спостерігається конкуренція міжхолдингами, що розташовані в суміжних регіонах. Зокрема, в м. Києві конкурують ПАТ «Київхліб», хлібопекарський комплекс «Кулиничі» та продукція компанії «Хлібні інвестиції». Найбільш монопольне становище в своїх регіонах займають ПАТ «Одеський коровай», що виробляє 200-220 т на добу (торгова марка «Булкін», Одеська область) та ПАТ «Концерн «Хлібпром», потужністю до 300 т на добу (торгові марки «Хлібна хата», «Наминайко», Львівська область).

Ринок хлібобулочних продуктів в Одеській області існує в

стабільному стані, з розвитком дрібних приватних підприємств [2]. За офіційними даними ТОВ «Одеський хлібо завод» займає близько 30 % ринку хлібобулочної промисловості в Одесі та одеській області, інша частка належить іншим підприємствам - виробникам. Асортимент підприємств досить різноманітний і на деяких підприємствах сягає до 80 найменувань з різними начинками і без. [3]. До головних конкурентів ТОВ «Одеський хлібо завод №4» можна віднести ТОВ «Одеська паляниця», ТОВ «Одеса – хліб», ТОВ «Нова справа». Проаналізуємо ключові фактори успіху ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» та двох конкуруючих з ним компаній: ТОВ «Одеська паляниця», ТОВ «Одеса – хліб» [1].

Таблиця 1

Аналіз ключових факторів успіху конкуруючих компаній 2023 рік

Фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»		ТОВ «Одеська паляниця»		ТОВ «Одеса – хліб»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Якість продукції	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2
2. Обсяги продажу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
4. Ціна продукції	0,25	4	1	3	0,75	5	1,23
5. Сучасне технічне устаткування	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Всього	1		4,5		3,6		4,05

Джерело: побудовано автором

Значний негативний вплив на роботу підприємства чинять загрози: зниження доходів цільових споживачів і посилення конкурентної боротьби. При розробці стратегії розвитку підприємства на них варто звернути найбільшу увагу, оскільки вірогідність їх настання достатньо висока. Не менш важливими для підприємства є посилення економічного спаду в країні і скорочення ринку збуту. Ці загрози при відсутності їх врахування можуть завдати досліджуваному підприємству значної шкоди. Оцінку внутрішнього середовища необхідно здійснити за наступними складовими: управління; маркетинг; фінанси; матеріальне середовище; персонал; місцерозташування тощо.

За результатами проведеного дослідження нами було визначено, що ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є: висока якість продукції (відмінні смакові властивості); широкий асортимент продукції; пізнаваність бренду (лояльність споживачів); розвинута система логістики та маркетингу; досвід та професійність працівників; регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів; вдале розташування (близькість до споживача); низька ціна

продукції; значний досвід роботи; ділова репутація.

Література:

1. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 1. С. 68-78.

2. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Полухович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 18. С. 138–144.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

**Король А. М. , магістр кафедри менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник – д.е.н., професор Седікова І. О.**

Підприємства створюють ОСУ, які забезпечують ефективний процес перетворення предметів праці за допомогою засобів праці і самої праці в готову продукцію, а також процес управління, який спрямований на досягнення поставлених цілей [1]. Динаміка організаційних змін в управлінні зумовлена змінами і тенденціями, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Організаційна структура управління виробничої системи підприємств включає сукупність функціональних ланок, які знаходяться у виробничих зв'язках і відносинах, а також систему цілей, функцій і завдань, відповідальності, розподілених між всіма ланками підприємства.

Рационалізація управління – це розробка і здійснення заходів, які направлені на удосконалення управляємої підсистеми, або її окремих елементів (організаційних структур управління, процесів, технологій, процедур, операцій) для підвищення ефективності управління і досягнення кращих результатів функціонування системи в цілому. Рационалізація управління включає організаційно-технічні, соціально-економічні, інформаційно-комунікаційні, соціально-психологічні, санітарно-гігієнічні і комплексні заходи. Технологія виконання операції рационалізації однакова для більшості підприємств: збір інформації про діяльність підприємства, дослідження і діагностика, розробка і впровадження комплексу заходів. Типовий процес рационалізації включає чотири етапи:

1. Формування мети.
2. Аналіз існуючої ситуації.
3. Виявлення проблем.
4. Розробка конкретних заходів.

Процес рационалізації організаційної структури управління стає перманентним і ставиться в пряму залежність від змін в стратегії розвитку підприємств. Серед чинників, що викликають необхідність проведення структурної перебудови підприємства, виділяються такі: розробка нових видів продуктів під впливом інновацій в умовах жорсткої конкуренції; інтенсивне впровадження передових технологій; систематичне впровадження нових методів організації і управління виробництвом на базі активного використання комп'ютерних технологій.

Вдосконалення управління підприємствами на сучасному етапі пов'язане із створенням цілісної системи управління, що забезпечує органічну єдність всіх її елементів: процесів і методів управління, функціональних підсистем, організаційної структури управління, кадрового складу. Проведені дослідження показали, що в даний час існують три

основні напрями формування організаційних структур управління підприємствами:

- 1) функціональне;
- 2) системно-цільове;
- 3) інформаційне.

Розглянемо особливості, переваги і недоліки кожного напрямку (див. табл. 1). Слабкою ланкою функціонального методу є визначення функцій управління і розробка їх класифікатора. Пояснюється це тим, що в нормативно-методичних матеріалах, що діють, не сформульовані чіткі визначення понять “функція управління”, “операція управління” і відсутні критерії їх виділення. Крім того, при цьому методі неповно виявляється зв’язок функцій управління з параметрами виробництва. По суті, справа зводиться до встановлення обсягу роботи по функціях управління і нормативів чисельності працівників апарату управління, а також чисельність стає одним з визначальних чинників формування організаційної структури управління, з чим не можна погодитися.

Таблиця 1 - Методичні особливості існуючих підходів до проектування організаційних структур управління підприємств

Засоби проектування	Особливості
Функціональний	1. Первинність функцій і вторинність органів апарату управління. 2. Функціональна спеціалізація органів апарату управління. 3. Функціональна замкнутість технології управління. 4. Централізація функцій управління. 5. Регламентація діяльності апарату управління.
Системно-цільовий	1. Розглядання об’єкту управління, як системи, яка складається із взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів. 2. Чітка визначення цілей системи. 3. Аналіз функціонування і шляхи розвитку системи. 4. Облік впливу діючих на систему факторів (виробничих, економічних, соціальних, правових).
Інформаційний	1. Формування складу и взаємодії елементів організаційної структури управління на основі обсягів, характеру і потоків інформації. 2. Встановлення потоку інформації на базі документів, показників документів і підрозділів управління. 3. Удосконалення документообігу і впровадження обчислювальної техніки в управління.

Джерело: власна розробка

Серйозним недоліком цього методу є і слабка адаптація організаційних структур управління до постійно змінних умов виробничо-господарської діяльності і складність координації діяльності функціональних підрозділів одного рівня. Глибшому розумінню і різносторонньому дослідженню організаційного механізму сприяв розвиток системно-цільового підходу до управління. У його основі лежать принципи, показані в табл. 1.

Найважливішою перевагою цього підходу є орієнтація на розвиток не окремих елементів об'єкту, а системи в цілому. Даний підхід припускає визначення системи цілей підприємства, відповідно до яких реалізуються функції управління. Для кожної мети створюється підрозділ, який організаційно забезпечує її досягнення. В цьому випадку центральною проблемою при проектуванні організаційної структури управління є формування складу підрозділів апарату управління, визначення їх підпорядкованості, зв'язків і відносин, а також функцій, які виконуються. Ці роботи пропонується виконувати на трьох стадіях:

1. Композиції – формування загальної структурної схеми апарату управління.

2. Структуризації – визначення складу основних підрозділів і зв'язків між ними.

3. Регламентації – розробка кількісних характеристик апарату управління, процедур управлінської діяльності. Проте аналіз показує, що і системно-цільовий підхід до формування оргструктур управління має ряд недоліків, що знижують ефективність його застосування. Це, перш за все, пов'язано з відсутністю чітко сформульованих критеріїв декомпозиції цілей і алгоритму переходу від цілей виробничої системи до цілей управління і, далі, до ОСУ.

Відповідно до інформаційного підходу проектування ОСУ проводиться виходячи з схеми інформаційних потоків в системі управління. Дійсно, між системою інформації і ОСУ є органічний взаємозв'язок. Обсяг, характер і об'єктивні потоки інформації зумовлюють склад і взаємодію структурних підрозділів. Дані часто викликають ускладнення структури. Нечітко організовані потоки інформації ведуть до дублювання функцій, до зниження відповідальності керівників і виконавців, до порушення ритму функціонування системи управління.

Суть даного підходу полягає в тому, що за основу інформації беруться документи, показники документів і зведення підрозділів системи управління. При обстеженні існуючої системи управління інформація записується в стандартні анкети, матричні моделі, що відображають рух документів.

Практика показала, що при обстеженні системи управління збирається великий масив інформації, конкретна обробка якого часто стає непосильним завданням. Тому розробники вимушені переходити на окремі завдання без урахування їх взаємозв'язку і аналізу об'єктивності використовуваної інформації.

Роботи, засновані на інформаційному підході, як правило, зводяться до вдосконалення документообігу і включення обчислювальної техніки в процес управління без яких-небудь істотних змін структури управління і управлінських процесів. Аналіз показав, що існуючі ОСУ підприємств, спроектовані відповідно до викладеними вище принципами, не відповідають сучасним організаційно-економічним умовам їх діяльності. В даний час на підприємствах діють в основному традиційні, організовані за

ієрархічним принципом ОСУ. проби при старих лінійних структурах організувати горизонтальні зв'язки, покликані об'єднати виконавців за однією програмою, великого ефекту не дали, оскільки самі ці структури не відповідають вимогам гнучкості і адаптивності.

До серйозних недоліків існуючих оргструктур, на нашу думку, також відносяться: відсутність прямого зв'язку завдань кожного виконавця з кінцевою метою підприємства; неможливість поєднання внутрішньовиробничих відносин з формами самоврядування низових ланок; неможливість забезпечення необхідної оперативності і надійності управління із-за виконання функцій організації, координації і контролю тільки на вищестоящому ступені ОСУ. Організаційні проблеми загострюються при розширенні масштабів і збільшенні складності виробництва і набувають в умовах ринкових відносин особливої актуальності.

Отже, з вище сказаного можна зробити висновок, що у ринкових умовах господарювання, жорсткої конкуренції та невизначеного зовнішнього середовища пріоритетним напрямом удосконалення ОСУ є впровадження логістичного менеджменту на підприємстві.

При цьому централізоване керівництво полягає, головним чином, в інформаційному забезпеченні і виробленні рекомендацій. Автором виділені такі етапи формування ОСУ: визначення місії, стратегічних цілей; аналіз існуючої ситуації на підприємствах; аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; приведення ОСУ у відповідність із стратегією; формулювання вимог вищого керівництва і власників підприємств до ОСУ, до управлінської інформації і термінів її надання; створення єдиної облікової системи; визначення структури відділу логістики; розробка або корегування існуючих положень про відділи, підрозділи, посадових інструкцій; розробка системи логістичних показників діяльності підприємства в цілому, по центрах відповідальності; впровадження корпоративних інформаційних систем; оцінка ефективності пропонованих заходів. Для оцінки ефективності доцільно порівнювати різні показники діяльності підприємства до і після впровадження ОСУ. Основними результатами впровадження ОСУ та окремих її елементів є оптимізація наскрізного матеріального потоку, мінімізація витрат, скорочення часу надання інформації для прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи підприємства як соціально-економічну систему, визначено властиві їм специфічні особливості. До таких особливостей віднесено: наявність не тільки зв'язків координації, але й зв'язків субординації, обумовлених походженням одних елементів з інших; поява нових зв'язків; наявність особливих управляючих механізмів, через які структура впливає на характер функціонування й розвиток підсистеми; основні властивості підсистеми визначаються закономірностями, структурою системи; всередині системи існують своєрідні блоки (підсистеми), необхідною умовою стійкості систем є постійне відновлення їх елементів. Виходячи з наведених особливостей функціонування

соціально-економічних систем, відзначено, що будь-якій системі управління властиві свої механізми управління, які містять у собі сукупність методів, стимулів економічного, організаційного, соціального впливу на колектив людей, спрямованих на ефективне функціонування системи управління на кожному рівні управління підприємством. У зв'язку з цим розробка програми логістизації доповнюється новими блоками, які визначають розробку економічного та соціального елементів механізму управління на ієрархічних рівнях.

З'ясовано, що пріоритетним напрямком ефективного менеджменту повинні бути сучасні методи. Застосування програмно-цільових методів менеджменту припускає виявлення сфер функціональної діяльності підприємств. Такі заходи приводять до зменшення бюрократичних процедур і значного скорочення управлінського апарату. Основними принципами програмно-цільового управління є: орієнтація на кінцеву мету, наскрізне планування об'єкта управління, принцип безперервності. Основними етапами програмно-цільового підходу є: формулювання мети програми; декомпозиція мети на окремі завдання і заходи; формування дерева цілей та завдань і оцінка його елементів; обґрунтування альтернативних напрямів (засобів) досягнення цілей; оптимізація розподілу ресурсів між окремими підрозділами; зміна пріоритетності окремих цілей програми або засобів їх досягнення; адаптація до зовнішніх умов, що змінюються

Література:

1. Дідковська Л. Г. Менеджмент: навч. посібник. К. : Алерта: КНТ, 2018. 516 с.
2. Кабанов В. Г., Кривобородько Є. Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2018. № 2. С. 30-33.
3. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. Регіональна економіка. 2018. № 1. С. 57-62.
4. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2018. Т.4. с. 12-20.
5. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Т. 2. С. 245-252.
6. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. XII Міжнародна наукова Інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» (17 – 19 листопада 2016 р.)
7. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2020. С. 204-208.

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ВЕКТОРІВ РОЗВИТКУ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Ловчев П. Г., магістр кафедри менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник – к.е.н., доцент Дьяченко Ю. В.

Основним видом діяльності ДП «Одеський комбінат хлібопродуктів» є виробництво борошна та як побічного продукту висівок. Значні зміни ринкової кон'юнктури і технології виробництва вимагають відповідних змін у стратегічному портфелі підприємства, реалізації стратегії диверсифікації підприємства. Зміни у зовнішньому середовищі можуть бути поступовими або переривчастими. Поступові зміни відбуваються логічно і вимагають відносно незначних змін у початковому портфелі. Основним показником розриву є ступінь відходу підприємства з ринку, на якому підприємство знаходиться. підприємство спеціалізується, технологія якого лежить в основі виробничого, географічного, економічного, соціального та інших позицій. І зміна цього показника призведе до зміни. На рис 1. надано ряд причин, з яких приймається рішення зміни діючої стратегії на стратегію диверсифікації.

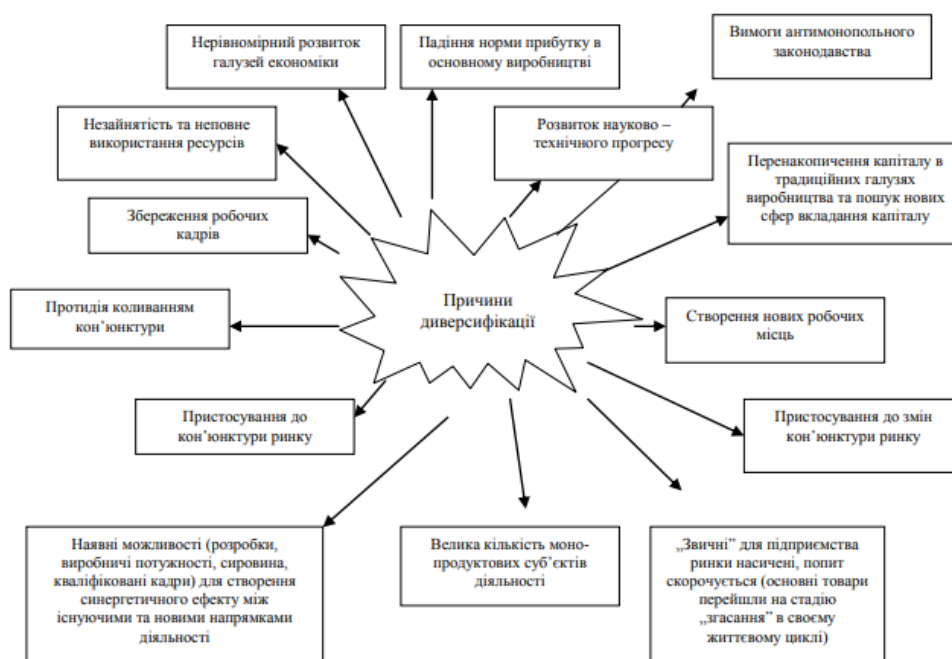


Рис. 1 Ситуації з прийняття рішення про диверсифікацію
Джерело: розроблено автором

Також змінюється організаційна структура, культура управління, система мотивації, про що свідчать періодичні зміни. Коротше кажучи, мова йде про значні несподівані зміни в корпоративному середовищі.

Зміни в навколишньому середовищі відбуваються періодично, що змушує компанії постійно контролювати навколишнє середовище, виявляти стратегічні прогалини і вживати відповідних заходів. Одним з таких заходів

є диверсифікація. Періодичні зміни вимагали її реалізації. В основному відбувся перехід до стратегічного планування та управління. Сьогодні, в часи, коли технології змінюються, структура потреб і географія ринку змінюються з безпрецедентною швидкістю, щоб уникнути загрози банкрутства, більшість підприємств в розвинених країнах розуміють важливість стратегічного управління, успішно застосовують його і широко використовують диверсифікацію як засіб стабілізації виробництва. На жаль, в Україні розуміння необхідності розробки стратегії на підприємстві поки не прийшло. Стратегічні рішення, в тому числі про диверсифікацію діяльності компанії, приймаються спонтанно, відповідно, дуже пізно, з неймовірними втратами, і рішення про диверсифікацію також приймаються спонтанно, часто тоді, коли щось виправити складно або навіть неможливо. Тому існує безліч причин для диверсифікації діяльності компанії. Але головною мотивацією є співвідношення його цілей і здібностей. Виходячи з цього, ми можемо виділити велику групу причин.

Україна не досягла своїх цілей у межах нашого існуючого бізнес-портфеля. Пояснити це можливо наступними варіантами:

1. Якщо аналіз можливостей показує, що цілі не досягнуті навіть після диверсифікації підприємства, це означає, що вони переоцінені і переглянуті в бік зниження.

2. Якщо можливість відповідає поставленій меті, але існуюча структура бізнес-портфеля не гарантує її досягнення, вдаються до диверсифікації.

При цьому враховуються причини більш низького порядку: насичення ринку і, як наслідок, значне зниження попиту, посилення конкуренції; старіння асортименту товарів компанії; втрата гнучкості, яка проявляється: звуження ринку (непропорційно велика частка продажів на одного клієнта); поява нових технологій (обмежена власна технологічна база). 2-а велика група причин для диверсифікації підприємства виникає, коли його можливості перевищують поставлені цілі. Якщо є можливість ставити більш високі цілі, компанія буде диверсифікуватися. 3-тя група причин диверсифікації виникає тоді, коли менеджери не зіставляють цілі з можливостями і діють добровільно, а їх диверсифікація є самоціллю, а не засобом досягнення мети. Як правило, це той випадок, коли вони приступають до негайних практичних дій без достатньої інформації і діють наосліп.

Ситуація, в якій знаходиться Одеський КХП та вузькоспеціалізований напрям діяльності, змушують досліджувати ринок з метою зміни стратегії діяльності підприємства. Дослідження ринку дає змогу рекомендувати підприємству перехід до концентричної диверсифікації. Причиною такого рішення є стан вирощуваної пшениці в Україні, яку не можливо застосовувати в хлібопечення без застосування функціональних добавок. Українські аграрії за підсумками збору озимої пшениці мають більший урожай, ніж минулого року. Натомість виникають запитання до якості цих зернових. Представники компанії ІП «СЖС Україна», зазначають, що аграрії

все менше вирощують продовольчого зерна: «Експортної пшениці вищих класів менше, а саме вона важлива для переробників, її можна переробляти на хліб. Із відібраних 424 зразків зерна, (40% цього річного врожаю) — зерна першого класу немає, другий клас становить 4%, третій клас – 20%, четвертий – 46%», – такі дані озвучив менеджер з технічних та претензійних питань ІП «СЖС Україна» під час конференції-виставки «Хлібна індустрія». Експерт відмічає, що 10,5% – це той вміст білка, коли за стандартами ЄС починається нарахування вартості зерна. А для борошномельної пшениці даний показник має стартувати від 11,5%. Також погода цього року сприяла збільшенню сажки в зерні. Якщо в партії зерна більше 10,5% сажкових зерен, пшениця вважається нестандартом. Представники компанії ІП «СЖС Україна» констатують, під час виготовлення 75% борошна в помольній партії клейковина має становити 22-22,4 %, щоб отримати найнижчі показники 24% у вищому сорті та 25% – у першому сорті борошна. Мінімальний вміст білка у зерні – 11,5%. У ТОВ «Столичний млин» цього року також проаналізували 348 зразків зерна в Чернігівській, Сумській, Полтавській, Київській, Житомирській областях. Із них 2 класу було 27 зразків, 71 – 3 клас, у якому клейковина на рівні 18-19%. Тоді як четвертий клас становив більше 70% проаналізованих зразків, де білок складав до 11%, клейковина – 12-14%.

Література:

1. Рибчінський Р. М. Це пережили в 90-х: про бум виробництва борошна та перспективи невеликих млинів.
2. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/856-mitse-perejili-v-90-h-pro-bum-virobnitstva-boroshna-ta-perspektivi-nevelikih-mliniv>
3. Кудренко Н. В. Стан та перспективи розвитку борошномельно-круп'яної галузі України. Інтелект XXI. 2014. № 6. С. 22–29.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_6_5.
4. Рибчінський Р. Чим живе український ринок борошна у воєнний час? URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1535238>
5. Україна і світовий ринок борошна. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1537514>
6. Сакіркін С. Зернопереробка в Україні: чи є світло в кінці тунелю? URL: <https://www.apk-inform.com/uk/conferences/forum-grain-processors2021/itogi>
7. Рожко В. Воєнні баланси продовольства в Україні. Ч. 2. Формування внутрішнього споживання. Зернові культури та продукти їхньої переробки. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526470>

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

**Мойсєєв Г. С., магістр кафедри менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник – д.е.н., професор Лагодієнко В. В.**

За визначенням Project Management Institute, управління інвестиційним проектам – це мистецтво керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів [1]. Сукупність методів і засобів управління інвестиційними проектами дозволяють визначити цілі проекту, провести його обґрунтування, визначити структуру управління інвестиційними проектами, ефективно управляти проектом. Структура проекту – це декомпозиція проекту на частини, необхідна для ефективного планування, контролю і реалізації, починається з представлення проекту в загальному огляді з подальшим проведенням деталізації, що призводить до ієрархічної структури з дедалі більшим числом рівнів. Визначається для виявлення та визначення цілей, складу та змісту проекту, організації та контролю процесів здійснення проекту. На основі визначеної структури будуються різні моделі проекту, які використовуються на всіх стадіях життєвого циклу проекту для розв’язання управлінських задач.

Під проектною структурою розуміється створення тимчасової структури, для розв’язання конкретної комплексної задачі з розробки проекту та його реалізація. Використання структур різних типів, зумовлює той факт, що вони володіють різними недоліками і перевагами. При цьому недоліки однієї структури управління можуть бути частково компенсовані в іншій з метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності на підприємстві необхідно застосовувати різні структури управління. Для побудови структури управління інвестиційними проектами необхідно мати цілісне уявлення про зовнішні процеси, які відображають всі аспекти впливу на інвестиційний проект та процеси, які відбуваються на протязі життєвого циклу інвестиційного проекту. На основі досліджених методів управління побудуємо структуру інвестиційного проекту, яка являє собою загальну характеристику суті управління інвестиційними проектами.

На рис. 1 представлена загальна схема управління інвестиційними проектами, яка є вершиною деревовидної структури і являє собою саме загальний опис та її взаємодію з зовнішнім середовищем. Основними факторами впливу на управлінську діяльність є зовнішнє середовище, стандарти та нормативні документи і методи управління. Для реалізації процесів управління необхідні чітко сформовані вимоги до проекту та ресурси, виділені на проект. Самі процеси управління виконуються за допомогою команди проекту на основі застосування інформаційних технологій. Результатом проекту буде сам інвестиційний проект.



Рис. 1 Загальна схема управління інвестиційними проектами

Джерело: удосконалено автором

Стандарт управління проектами гармонізуються зі внутрішніми стандартами, що діють для конкретного підприємства і враховує його специфіку, повинен дозволяти контролювати й ефективно управляти ресурсами. Вимоги до проекту описують інвестиційну ідею, розкривають стан об'єкту управління і побажання інвесторів. Ресурси необхідні для виконання робіт по проекту, виступають центральним фактором при управлінні інвестиційними проектами, використовуються для забезпечення кінцевої мети інвестиційного проекту, формують результати проекту із запланованими показниками. Адже управління інвестиційними проектами виконуються виключно ресурсами і з використанням ресурсів. Ефективність управління інвестиційним проектом безпосередньо залежить від організаційної структури проекту, від організації взаємодії і взаємовідносин між усіма учасниками проекту, команди проекту. Кожен, хто працює над проектом, повинен розуміти характер своєї участі в проекті з чітко визначеними функціями і обов'язками.

Команда проекту являє собою специфічну організаційну структуру, спеціальну групу, яка здійснює управління процесом реалізації інвестиційного проекту на всіх стадіях життєвого циклу проекту, є різноманітною для кожного проекту, оскільки залежать від конкретних параметрів та структури проекту [2]. Інформаційні технології дозволяють застосовувати програмні продукти і засоби, для розширення можливостей та забезпечення ефективності інвестиційних проектів.

В науковій літературі виділяють три основні стадії інвестиційних проектів: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну, кожна з яких повинна сприяти запобіганню несподіванок і можливих ризиків проекту.

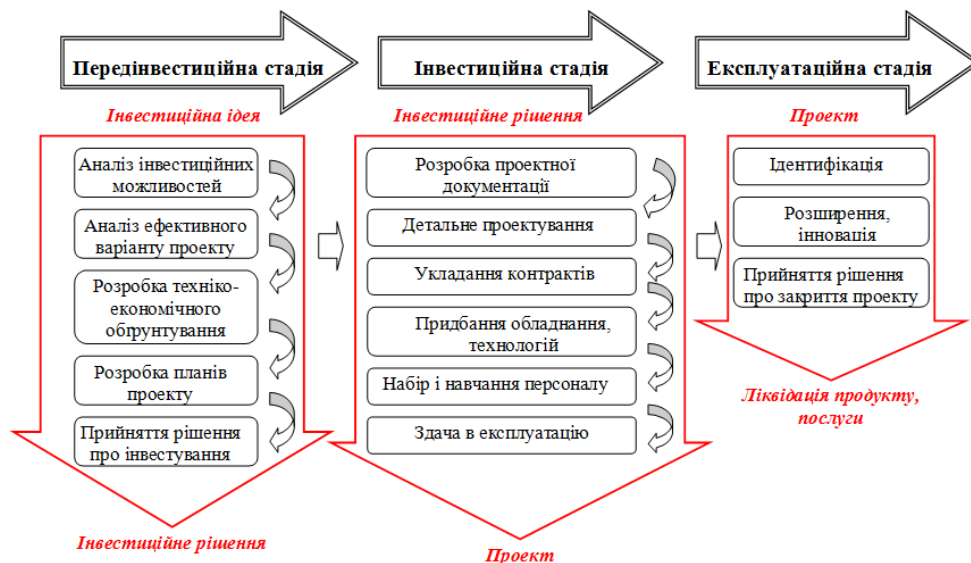


Рис. 2 Структура стадій життєвого шляху інвестиційного проекту

Джерело: удосконалено автором

Аналіз інвестиційних можливостей проводиться на основі аналізу здійсненності проекту, отримані ідеї трансформуються в інвестиційні пропозиції, визначаються фактори впливу на успішність реалізації проекту та життєздатності проекту. Формується програма передінвестиційних досліджень, визначаються цілі інвестування з урахуванням вимог замовника, розробляються та узгоджуються договори на проведення передінвестиційних досліджень, визначаються умови фінансування та засоби реалізації мети.

Аналіз інвестиційних можливостей та аналіз ефективного варіанту проекту розв'язують одну із основних задач передінвестиційної стадії проекту, а саме обґрунтування і прийняття рішення про доцільність проекту. На основі аналізу інвестиційних можливостей та аналізу ефективного варіанту проекту відбувається розробка попереднього техніко-економічного обґрунтування, розглядаються альтернативні проекти і вибирається найбільш сприятливий, вивчаються стратегічні ринки, визначається економічна ефективність. Остаточне рішення про інвестування приймається тільки після виконання техніко-економічного обґрунтування. На етапі розробки планів проекту, розробляються попередні стратегічні та бізнес-плани реалізації проекту, які включають відповідні керівні стандарти та заходи, спрямовані на дотримання цих стандартів. Розробка техніко-економічного обґрунтування та планів проекту розв'язують наступну задачу пре інвестиційної стадії проекту, а саме розробка пакету передпроектної документації, необхідної для подальшої проектної підготовки. До складу передпроектної документації, за рішенням замовника, включаються сформовані попередні цілі інвестування,

проведений аналіз та обрані основні шляхи реалізації проекту, його доцільність, джерела фінансування техніко-економічні міркування. В результаті аналізу можливостей реалізації інвестиційного проекту та виконання техніко- економічного обґрунтування приймається інвестиційне рішення про інвестування проекту. иДетальне дослідження та затрата певного часу на передінвестиційній стадії дозволяє в подальшому визначити дієздатність проекту, значно заощадити кошти, сприяти запобіганню можливих ризиків, забезпечити якість і надійність проекту.

Розробка проектної документації полягає у підготовці і розробці супровідної документації проекту: розробляється детальний проект, готується та уточнюється план робіт по проекту, розробляється графік робіт, підготовляється технічна документація, проектно-кошторисні матеріали.

Етап укладання контрактів необхідний для укладання договорів та контрактів з конкретними виконавцями проекту. Після укладання та підписання всіх супровідних документів проводиться закупівля та поставка необхідних ресурсів для проекту з залученням вітчизняних і міжнародних постачальників сировини, матеріалів, устаткування.

На етапі набору та навчання персоналу залічуються кваліфіковані робітники проводиться навчання новим технологіям, прийомам роботи для підвищення ефективності проектів взагалі.

Заключним етапом інвестиційної стадії є приймання готового проекту та введення його в експлуатацію. Результатом інвестиційної стадії буде інвестиційний проект.

Експлуатаційна стадія розпочинається з моменту вводу інвестиційного проекту в дію. Полягає в освоєнні виробництва та виконанні комплексу дій з експлуатації створеного проекту. На стадії експлуатації проводиться розширення можливостей, вводяться інновації, відбувається реабілітація і модернізація. Результатом експлуатаційної стадії є ліквідація продукту, послуги.

На етапі ідентифікації проекту відбувається процес вводу проекту в дію, вирішуються проблеми, пов'язані з застосуванням технології, роботою устаткування, нестачу кваліфікованого персоналу. Реалізовується фінансова спроможність проекту. Досягається окупність інвестованих коштів, отримується прибуток від інвестицій. Узагальнюються результати і показники функціонування проекту, для визначення ефективності використаних ресурсів для досягнення поставленої проектної мети.

На етапі розширення, інновації проводиться процес поновлення та поліпшення фінансового та організаційного управління, з метою вироблення та реалізації конкретних практичних рекомендацій, що сприяють адаптації об'єкта до реальних умов ринку і вдосконалення продукту.

Прийняття рішення про закриття проекту передбачає виведення проекту з експлуатації – ліквідація проекту.

Етапність формування структури управління інвестиційними проектами обумовлена етапністю самого інвестиційного проекту і має на

меті визначення етапів розробки життєвого циклу проекту і розвитку інвестиційного проекту в рамках процесів управління проектом. Стратегії розгляду стадій життєвого циклу інвестиційного проекту забезпечує актуальність використання сукупності методів дозволяє регулювати відпрацювання методологічних та організаційних рішень і проводити коригування розробки проекту протягом всього життєвого циклу.

Особливість та складність реалізації інвестиційних проектів вимагають використання інформаційних технологій, адже складність управління та збільшення обсягів інформації, яка використовується для управління постійно зростають. Забезпечення своєчасного доступу до інформації та обміну інформацією на різних стадіях управління є важливим фактором для застосування єдиного інформаційного середовища. Інформаційне середовище є базовим фундаментом для успішного впровадження і ефективного використання інформаційних технологій на підприємстві. Від того наскільки детально систематизована інформаційна структура підприємства залежить впровадження інформаційних систем і їх рентабельність.

Інформаційне середовище повинно включати інформаційні інструменти та засоби для збору, зберігання, обробки і розподілу інформації, отриманої в результаті управління інвестиційними проектами на всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту для всіх функцій процесу управління. Структура життєвого циклу інвестиційного проекту визначає структуру інформаційного середовища (рис. 3). Кожна стадія життєвого циклу інвестиційного проекту використовує для своєї реалізації комплекс програмних засобів, які повинні забезпечити команду проекту всією необхідною інформацією по інвестиційному проекту для прийняття правильних та своєчасних управлінських рішень та ефективного контролю реалізації проекту, своєчасного забезпечення усуненню проблем, які виникли в ході реалізації проекту.

Використання сукупності методів управління інвестиційними проектами залежить від виду та бажаного результату проекту. Ретельний підхід до кожного етапу розробки проекту дозволить покращити управлінську діяльність в області управління інвестиційними проектами та більш якісно здійснювати задані цілі з мінімумом інвестиційних витрат. Структура інвестиційного проекту і організація стадій управління визначає інформаційне середовище. Інформаційні технології в інформаційному середовищі повинні об'єднати всі програмні засоби в комплекс, охопити весь спектр задач управління та забезпечити виконання основних цілей проекту.



Рис. 3 Інформаційне середовище управління інвестиційними проектами

Джерело: удосконалено автором

Таким чином, представлення процесів управління інвестиційними проектами, на основі сукупності методів управління проектами, в структурованому вигляді необхідно для ефективного здійснення процесу управління інвестиційним проектом на всіх етапах життєвого циклу від розробки проекту до вводу проекту в експлуатацію. Єдине інформаційне середовище повинно охоплювати весь комплекс інформаційних технологій та бути інструментом управління інвестиційного проекту, за допомогою якого будуть реалізовуватися всі стадії життєвого циклу проекту, координуватися і контролюватися весь хід проекту. Інформаційна взаємодія дозволить об'єднати дані по проекту і сприяти контролю над проектом, роблячи його більш прозорим.

Побудована структура на застосуванні різних підходів до управління з використанням сукупності методів дозволить в подальшому сформувати ефективну систему управління інвестиційними проектами, внести певну впорядкованість, обґрунтованість і ефективну організацію в формуванні систем управління інвестиційними проектами в подальшому. Об'єднання різних методологій в комплексну методологію управління інвестиційними проектами з використанням інформаційних технологій дозволить охопити весь спектр задач і підвищити ефективність управління, дозволяючи максимально автоматизувати процеси управління в ході реалізації проекту.

Література:

1. Цигиль І. Я. Джерела формування інвестиційних ресурсів сучасного підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково практичної конференції. Львів. 2018. С. 660–661

2. Крупка Я. Д. Облік і аналіз інвестиційної діяльності підприємств. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/3326>
3. Мойсеєнко І. П. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 490 с.
4. Вірянська О. В. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств. Економіка та бізнес-адміністрування. № 10, 2019, с. 200-208
5. Алексєєнко І. І., Гресь М. С. Узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 952-955. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/164.pdf
6. Атамась Г., Петренко О. Інвестиційна діяльність підприємств у коронокризисних умовах. Галицький економічний вісник. 2022. № 2 (75). с. 7-14. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.02.007.
7. Терен Г.М., Система показників аналізу ліквідності підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 8/2020. URL: http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Teren_2016.pdf

АЛЬТЕРНАТИВНІ ШЛЯХИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ

Прокопчук С.О., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Савенко І.І. д.е.н., професор

24 лютого 2022 року РФ розпочала військову експансію проти суверенної держави Україна. Паралельно з військовими діями, агресор здійснив обширне мінування акваторії Чорного моря, що заблокувало роботу морських портів України, які перевалювали більше ніж 70% українського експорту, в тому числі до 90% продукції аграрного сектора. На той час в Україні у сховищах зберігалось майже 26,3 млн тонн, або більше 30% від загального обсягу виробництва зернових у 2021 р. Ситуація несла дві проблеми: по-перше, потреба в звільненні елеваторів України від зерна урожаю 2022 року, та можливість прийомки зерна врожаю 2023 року; по-друге гуманітарна – голод в країнах імпортерів зерна. Вільними від морської блокади залишилися дунайські порти Усть-Дунайськ, Ізмаїл, Рені, які стали єдиним водним шляхом щодо експорту зерна. З них зерно доправляють річкою до Румунії у порт Констанца, звідки доправляють морем в інші країни [1].

Експорт зерна у країни ЄС, який відбувається залізницею та автомобільним транспортом, становить приблизно 5% від усього українського експорту зернових. Загалом, використання залізничного транспорту для здійснення експортних поставок з України є хорошою альтернативою та доповненням до можливості експорту морським транспортом, проте варто відзначати, що цей вид транспорту дорожчий та не може забезпечити транспортування таких обсягів експортних перевезень, як морським транспортом. Втім експорт українського зерна продовжувався через суходільні пункти пропуску до початку листопада 2023 року, коли польські перевізники почали блокувати рух вантажівок із зерном у пунктах пропуску "Краківець-Корчова", "Ягодин-Дорогуськ" та "Рава-Руська-Гребенне".

Асоціація "Укравтопром" із посиланням на Міжнародну транспортну асоціацію України зазначила, що причина страйків — надмірна конкуренція після лібералізації міжнародних перевезень між Україною та країнами ЄС.

В кінці листопада 2023 року до страйків на кордоні долучилися польські фермери, які протестують на пункті пропуску "Шегині — Медика".

20 лютого польські страйкарі посилили обмеження руху на кордоні. Зокрема блокували рух на трьох пунктах пропуску для легкових автомобілів та автобусів та повністю обмежили рух вантажівок. Того ж дня протестувальники на менш ніж пів години перекрили залізницю та розсипали збіжжя з вантажного вагону на колії. Зерно прямувало до Німеччини транзитом через Польщу. Українські перевізники розпочали акцію протесту у відповідь [2].

Блокування польськими протестувальниками суходільних переходів показало малоперспективність польського напряму експорту зерна.

Альтернативними шляхами експорту українського зерна, окрім ефективного морського, є максимальне використання можливостей Дунайського зернового хабу, який передбачає три експортні шляхи: перевезення зерна насипом на судах (баржах) вверх по Дунаю, перевезення в контейнерах ISO та робота з румунським портом Констанца.



Рис. 1 Комбіновані перевезення зерна за участю водного транспорту

Джерело: [3]

Другим альтернативним вектором є будівництво та експлуатація так званих «сухих портів». Прикладом може служити уже діючий з 2022 року «Термінал Чорнотисов» (TERCH). Це логістичний хаб у вигляді сухого порту побудований на Закарпатті. Термінал призначений об'єднати транспортні шляхи України та Європи. З терміналу в Чорнотисові продукцію можливо експортувати в напрямку Румунії, Угорщини або Словаччини.



Рис. 2 Загальний вигляд «сухого порту» «Термінал Чорнотисов»

Джерело: [4]

Основними напрямками діяльності є послуги:

- перевантаження олії, зернових та олійних культур та продуктів їх переробки з автотранспорту та з широкої української колії (1520 UA) на вузьку європейську (1435 EU) колію. Всі три частини мультимодального терміналу об'єднує ділянка з залізничними коліями: 3 широкі (українські), 3 вузькі (європейські) та одна подвійна;

- перевантаження олії у автомобільні та залізничні цистерни, зберігання олії здійснюється у 4 резервуарах об'ємом 4000 м³.

Контейнерний майданчик обладнаний сучасною інфраструктурою місткістю до 1000 контейнерів. Для роботи з рухомим складом на терміналі

працюють 2 власних тепловози, щоб пришвидшити роботу з вантажами, використовують лебідки. За добу можливо обробити 100 контейнерів.

Компанія має філії в країнах Європи, Африці, Азії, зокрема в Індонезії та Китаї, які допомагають у взаємодії з місцевими партнерами. Окрім того, «Термінал Чорнотисів» (TERCH) забезпечує повну підтримку стосовно експортної документації та транзиту.

Для зберігання зерна змонтовано 3 металічні силоси іспанського виробництва, місткістю по 7000 тонн і оперативні ємності (6 шт./1 200м³) на 6000 тонн.

Проектна потужність елеватора — близько 80 тис. т. Також в проєкті є зерносушарка, але поки на зерновому терміналі встановлено лише очисну машину компанії Buhler.

Другим прикладом «сухого порту» є «Вадул-Сіретський термінал на кордоні з Румунією [5].

Вадул-Сіретський термінал за проєктом займає площу в 15 га. Підприємство створювалося у надзвичайно короткі терміни — придбали ділянку в липні 2022 року, а в кінці жовтня 2022 року перший потяг із зерном вирушив до Румунії. Зараз на ВСТ працює перша черга елеватора, з обсягами одночасного зберігання на 70,2 тис. тонн. Термінал працює з усіма культурами — ріпак, пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник, соя. Загальний же проєкт розрахований на 200 тис. тонн.

На залізничній станції Вадул-Сірет є вузькі та широкі колії.

Література

1. Поліщук В. Альтернатива зерновому коридору. Чи зможе Дунай «витягнути» український експорт. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/prodovolstvie/article/alternativa-zernovomu-koridoru-smojet-li-dunay-vytaschit-ukrainskiy-eksport>
2. Що відомо про блокування польсько-українського кордону. URL: <https://suspilne.media/odesa/691218-alternativa-zablokovanomu-kordonu-ukrainske-zerno-gotovi-vivoziti-karavanami-cerez-dunaj>.
3. Тимошук О.М., Мельник О.В. Роль контейнерних перевезень в організації виробництва на водному транспорті. Ефективна економіка № 11, 2015
4. Гайдук О. Новий мультимодальний термінал на Закарпатті: як працює універсальний сухий порт. *Elevatorist.com*
5. Вадул-Сіретський термінал: Сухий порт на кордоні з Румунією. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/888-vadul-siretskiy-terminal-suhiy-port-na-kordoni-z-rumuniyeyu>

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Федорчак Ю. О., магістр кафедри менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
 Науковий керівник – д.е.н., професор Седікова І. О.

Наразі харчова промисловість становить 36 % виробничого сектору України та забезпечує продукцією майже 80% українського споживчого ринку. Харчова промисловість налічує понад 40 галузей, а на ринку присутні близько 14 000 підприємств-виробників харчових продуктів [1]. За останнє десятиліття українська харчова промисловість посіла провідне місце в економіці країни, що має вирішальне значення для всього аграрного сектору та його подальшого розвитку. Проте існує низка проблем, пов'язаних з відставанням підприємств у розробці та впровадженні нових технологій, які мають значний вплив на конкурентоспроможність та привабливість підприємств на міжнародних ринках.

Досліджуючи інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості України, варто звернути увагу на такі показники: кількість підприємств, що займаються інноваціями, кількість підприємств, що впроваджують інновації, витрати на НДДКР, кількість працівників, зайнятих у сфері НДДКР, загальні витрати на інновації та капітальні інвестиції у виробництво харчової продукції. На основі цих показників у цій роботі проведено діагностику інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості України та досліджено напрями, перспективи та основні перешкоди їх розвитку. Важливим моментом у визначенні інноваційного потенціалу галузі є перевірка її рентабельності впродовж 2010-2019 р., яку можна побачити на рис.1

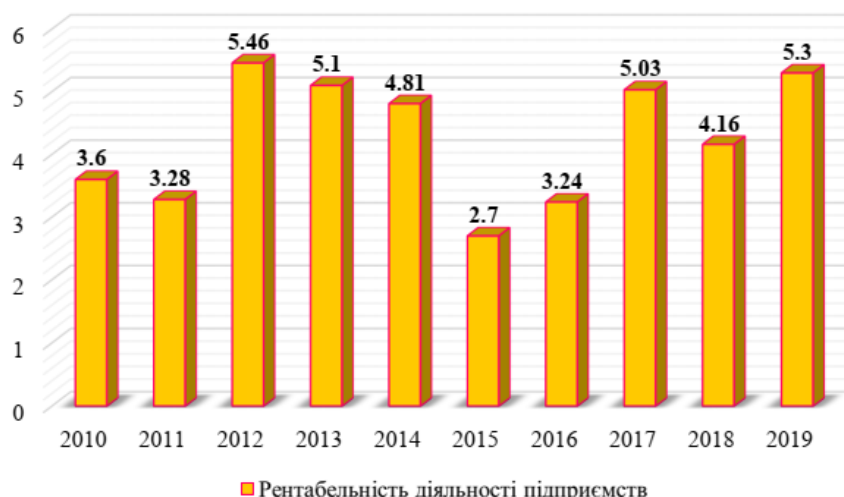


Рис. 1 Рентабельність діяльності підприємств харчової промисловості за 2010-2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Існує пряма закономірність між інноваційним потенціалом

підприємства та його інноваційною діяльністю, оскільки від його рівня підготовки, кількості розробок та наукових відкриттів, кваліфікованих кадрів та фінансового потенціалу залежить інноваційно-активна спрямованість діяльності. Аналіз показує, що кількість підприємств, які займають інноваційною діяльністю помітно зросла у 2017 році на 187 од., у 2018 році лише на 29 од., а у 2019 р. – на 82 од.

Динаміка зростання кількості інноваційно-активних підприємств є невітійною, оскільки від загальної кількості підприємств у 2016 р. їх відсоток становив 5,2%, у 2017 р. – 6,5%, у 2018 р. відсоток майже не змінився - 6,6%, а у 2019 р. зріс до 7,4%. Щоб детально оцінити інноваційний потенціал на харчових підприємствах, проведено аналіз інновацій, що впроваджували за 2016-2019 рр. у табл.1.

З представленої інформації можна зробити висновок, що кількість інновацій у харчовій промисловості є дуже низькою. Найактивніше компанії намагаються впроваджувати маркетингові та організаційні інновації, яких вимагає швидкозмінне ринкове середовище.

Таблиця 1 - Кількість підприємств, що впроваджують інновації за 2016-2019 рр.

	Кількість інноваційно-активних підприємств, од.	Підприємства, що впроваджували, од.			
		Інноваційну продукцію	Інноваційні процеси	Організаційні інновації	Маркетингові інновації
2016	751	82	84	110	307
2017	938	89	98	172	349
2018	967	154	95	197	380
2019	1049	137	90	232	405

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Порівняно з 2016 роком, кількість компаній, які впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2019 році, зросла на 122, а ще 98 компаній. З іншого боку, кількість продуктових та процесних інновацій у 2019 році зменшилася на 17 та 5 відповідно порівняно з 2018 роком. Ця статистична інформація підтверджує той факт, що інноваційний потенціал харчових підприємств стикається з низкою проблем, які потребують комплексного та інтегрованого вирішення.

Аналіз витрат на НДДКР свідчить про значне скорочення витрат на НДДКР за останні три роки: у 2019 році вони зменшилися на 27187,1 тис. грн порівняно з 2016 роком; у 2017 році витрати на НДДКР скоротилися майже вдвічі, зменшившись на 37 016,2 тис. грн (42,9%). Як наслідок, зменшення обсягів фінансування НДДКР призводить до зниження інноваційної активності та інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості, що також впливає на загальний рівень інноваційної активності в секторі та знижує його інвестиційну привабливість. Рівень витрат на НДДКР має прямий вплив на кількість працівників, задіяних у НДДКР, що також негативно впливає на загальний стан інноваційної діяльності. Інтелектуальний потенціал - це потенціал робочої сили, який є

однією зі складових інноваційного потенціалу і є важливим індикатором промислового розвитку та інноваційного потенціалу

Зменшення фінансування НДДКР також відобразилося на зменшенні кількості працівників, задіяних у НДДКР. Так, за останні чотири роки найбільша кількість працівників була у 2017 році, але найнижчий рівень виділення коштів на НДДКР спостерігався у 2018 році, що призвело до різкого скорочення на 4143 працівники (13%) у 2018 році; у 2019 році ця кількість працівників скоротилася на 1192 працівники (4,3%) порівняно з 2018 роком. Це було незначне зростання на 3%. Активний перехід до штучного інтелекту значно зменшив потребу в наймі великої кількості дослідників, але ці розробки є дорогими та збитковими для харчових компаній. Оскільки харчова промисловість не є важкою галуззю, найкращим варіантом є підтримання належного рівня людських ресурсів, формування команди висококваліфікованих працівників, їх навчання та перетворення неявних знань на явні знання, що безпосередньо впливає на рівень інноваційного потенціалу. Загалом компанії витрачають великі кошти на придбання нового обладнання, техніки, комп'ютерних програм та машин, що також відображається на матеріальному потенціалі компанії. Це має прямий вплив на забезпечення підприємств необхідними інструментами для інновацій та їх розвитку.

Найбільше витрат припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, що свідчить про наявність матеріального потенціалу у підприємств харчової промисловості та підвищує загальний стан інноваційного потенціалу підприємств. Але у загальному виразі витрати на інновації скорочуються з кожним роком, так у 2019 р. витрати знизились на 42 573,5 тис. грн. порівняно з 2018 р., на 107 707,3 тис. грн. з 2017 р. та на 245 983,5 тис. грн. з 2016 роком відповідно. Спостерігається негативна тенденція до скорочення витрат на інновації, що зменшує привабливість на ринку та конкурентоспроможність серед міжнародних підприємств, які знаходяться на ринку України.

Важливу увагу слід приділити інвестуванню у розвиток харчової промисловості України. За статистичними даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України приріст інвестицій на початок 2019 року становив +48,9%, у загальному обсязі всього освоєно (використано) 31,8 млрд. грн. інвестицій. Частку інвестування у харчову промисловість України від загального обсягу капітальних інвестицій відображено на рис. 2.



Рис. 2 Частка освоєних інвестицій підприємствами харчової промисловості за 2016-2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [4]

На сучасному етапі розвитку інвестиційна привабливість підприємств харчової промисловості є нижчою за наявний потенціал та можливості. Згідно з наведеними вище даними, у 2017-2018 роках частка інвестицій у підприємства харчової промисловості становила 4,4% від загального обсягу капітальних інвестицій в країні, яка зросла до 5,4% у 2019 році завдяки підвищенню прибутковості інвестицій.

Аналіз індексу прибутковості підприємств харчової промисловості за останні роки показує, що капітальні інвестиції в галузь стали прибутковими за останні чотири роки і що галузь стрімко розвивається, будучи збитковою та збитковою у 2015 р. Індекс рентабельності інвестицій у 2019 р. майже подвоївся порівняно з 2015 р., досягнувши 73%. На це варто звернути увагу, оскільки він впливає на фінансовий потенціал галузі та є гарним індикатором інвестицій. Інвестиції в харчову промисловість є перспективним сектором, оскільки Україна має необхідні ресурси для виробництва високоякісних продуктів харчування та забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. Проте частка державних інвестицій у галузь є значно низькою, що негативно впливає на загальний стан галузі.

Поглиблене дослідження інноваційного потенціалу харчової промисловості виявило, що існує низка факторів, які стримують його розвиток. Відсутність ефективних національних стратегій стимулювання інновацій, які б підтримували підприємства; значна монополізація ринку харчових продуктів є серйозною проблемою для багатьох малих і середніх підприємств; інновації є ризикованими і потребують часу для інвестування та окупності, тому компанії часто віддають перевагу короткостроковим цілям і нехтують стратегічним плануванням; минула економічна криза стала новою відправною точкою для багатьох підприємств.

На основі вищенаведених факторів, що гальмують розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості доцільно буде провести PESTLE-аналіз факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на інноваційну діяльність. У цьому аналізі досліджуються 6 основних категорій, вони розшифровуються відповідно до кожної літери у назві [5]. PESTLE-аналіз представлено у табл. 2.

Таблиця 2 - PESTLE-аналіз підприємств харчової промисловості України

Група факторів	Можливості	Загрози
Політичні (P-Political)	Зі зміною влади є можливість зміцнити становище підприємств за рахунок діалогу з політичними діячами; обговорення важливих законів, які будуть стимулювати інноваційну активність підприємств	Великий ризик ведення бізнесу через постійну зміну влади; недовіра до органів влади; розподіл інвестицій залежно від кумівства»; високий рівень корупції
Економічні (E-Economic)	Можливість виходу на міжнародні ринки, сертифікація продукції відповідно державних та міжнародних стандартів	Підвищення цін на закупівлю сировини; недобросовісна конкуренція; концентрація світових виробників, які витісняють вітчизняні підприємства
Соціальні (S-Social)	Створення інноваційної продукції залежно від потреб ринку, використання нейромаркетингу	Несприйняття інноваційних продуктів споживачами; невисокий рівень життя населення
Технологічні (T-Technological)	Розробка інноваційних технологій, продукції	Відставання розвитку технологічних процесів; застаріле обладнання
Правові (L-Legal)	Розробка загальнонаціональної стратегії щодо підтримки інноваційно-активних підприємств, створення правового поля	Значна монополізація ринку харчової продукції; відсутність розробленої стратегії для інноваційних підприємств
Екологічні (E-Environmental)	Сортувальні локальні станції, соціальна еко-ініціатива щодо зменшення відходів, переробка відходів	Великий відсоток відходів та сміття

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Таким чином, харчова промисловість України відіграє важливу роль в економіці країни, забезпечуючи споживачів майже на 90% продуктами харчування. Проте дослідження розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості показало, що інноваційна активність підприємств є дуже низькою, лише 6-7% від загальної кількості підприємств займаються інноваційною діяльністю підприємств постійно займаються інноваційною діяльністю, впроваджують та розробляють інновації. Проблема є недостатнє фінансування досліджень та розробок, брак

кваліфікованих кадрів, які займаються інноваціями, та неадекватні технологічні процеси, які не характерні для виробників у розвинених країнах, що проявляється у відсутності трансферу технологій світовим виробникам харчових продуктів.

Література:

1. Юхновський І. В. Сутність та структура інноваційно-інвестиційного потенціалу економіки: основні підходи та напрями формування. *Економіка*. 2010. №33. С. 159-171. URL: <http://surl.li/tflcc>
2. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник «Економічні науки»*. 2021. №1(9). С.12-15 URL: <http://surl.li/tflcn>
3. Харчова промисловість України: веб-сайт. URL: <http://minagro.gov.ua/>
4. Державна статистична служба України: URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні. Міністерство освіти і науки України: URL: <http://surl.li/tflcq>
6. Вострякова В. Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства: дис...канд.екон.наук: 08.00.04.Київ 2016. 235 с. URL: <http://surl.li/tflcu>
7. Стан агропромислового комплексу України: Інформаційно-аналітичний портал АПК України: URL: <http://surl.li/tflda>
8. Клименко К.О., Мошонько Г.А. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ.конф. м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184-185.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Шайнога А. Г., магістр кафедри менеджменту і логістики
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник – к.е.н., доцент Мужайло В. Д.

Проблеми, які виникають при формування інформаційного простору в Україні мають східні ознаки з іншими країнами. Це пояснюється швидким поширенням новітніх інформаційних, телекомунікаційних технологій, глобалізацією світових інформаційних ринків. Розходження ж пов'язано з географічним становищем країни, недостатньо розвиненою інформаційною інфраструктурою, загальним рівнем економіки. Як свідчать проведені дослідження за останнє десятиріччя досягнуто суттєвий прогрес у розвитку управління інформаційними системами та технологіями передачі, збору, обробки даних, телекомунікацій, інформатизації державних та комерційних установ, законодавчої бази відносно інформації. Це свідчить про своєчасність переходу від політики, спрямованої на розвиток окремих галузей інформаційної індустрії – зв'язку, комп'ютерного, інформаційного, аудіовізуального ринків, до формування загальної стратегії входження до інформаційного суспільства, в якій на перший план виходять соціальні потреби, особистість [1].

Велика залежність інформаційної інфраструктури суспільства від фінансових груп потенційно також небезпечна для суспільства, як і диктат держави. Не має механізмів, які б регламентували порядок формування і підтримки інформаційних ресурсів, доступ до них. Не встановлено також правила придбання та експлуатації інформаційних і телекомунікаційних технологій у державних установах, що призводить до безконтрольної і практично безвідповідальної витрати значних сум, комп'ютерні та інформаційні системи не дають очікуваного внеску в підвищення ефективності діяльності державних органів. Необхідно наголосити, якими є місце і роль України в міжнародних програмах, типу Глобальної інформаційної інфраструктури, у діяльності Європейської комісії, що спрямована на формування інформаційного суспільства в Європі [2].

Існуюча практика показала, що кошти на внутрішньовідомчу інформатизацію витрачаються з бюджетів зацікавлених відомств, але при цьому практично відсутня система проведення фінансової і технічної експертизи проектів. Оскільки закупається в основному іноземна обчислювальна техніка і, головним чином за кредитними лініями, не викликає сумніву необхідність гласного контролю держави в особі спеціального органу. Потребує регулювання й проблема інформаційного обміну між центральними і місцевими органами влади [3].

В українському законодавстві на сьогодні відсутній закон, який би регулював участь нашої держави в міжнародному інформаційному бізнесі, тому, не регламентуються дії під час роботи в Internet [4]. Такий закон необхідний, зокрема, він повинен визначати процедури ввозу і вивозу

інформації. Слід проаналізувати ситуацію, яка пов'язана з ліцензуванням діяльності щодо міжнародного інформаційного обміну у випадку вивозу і ввозу державних інформаційних ресурсів. Проте, оскільки вивіз і копіювання – це неоднакові поняття, то фактично діяльність постачальників доступу в Internet ліцензії не потребує.

За допомогою Internet держава здійснює розповсюдження інформації населенню, що значною мірою сприяє розвитку інформаційного середовища в Україні. Розвитку інформаційного простору та повному розкриттю інформаційних ресурсів для загального користування заважають декілька чинників, а саме психологічні, до якого віднесено небажання і нерозуміння технологій, витратний метод фінансування та створення інформаційних систем в органах державної влади. У разі використання такого методу немає ніякої залежності між обсягами витрат на інформаційні і комунікаційні технології та ефективністю роботи державних органів, скороченням чисельності, більш високою відкритістю, прозорістю держави для громадян [5]. Не розроблено також систему критеріїв щодо оцінки діяльності інформаційних систем з точки зору головної діяльності державного органу [6].

Аналіз процесу становлення інформаційних суспільств у розвинутих країнах, що був викладений раніше, дозволяє виділити такі принципи формування аналогічної стратегії в Україні. Інформаційну і телекомунікаційну інфраструктуру повинен створювати приватний сектор через високі фінансові ризики ведення високотехнологічного бізнесу. Державі в цьому плані варто створювати необхідні умови для його розвитку шляхом надання національно значущих інформаційних систем після їх здачі в експлуатацію на пільгових умовах для відшкодування вкладених інвестицій.

Держава, як утримувач великих масивів інформації, що зібрана на кошти платників податків, потребує чітко сформульованої політики щодо умов їх надання як діловим колам, так і населенню. Закон України «Про державну таємницю» [7] регулює суспільні відносини, пов'язані з віднесенням інформації до державної таємниці, засекречуванням, розсекречуванням її матеріальних носіїв та охороною державної таємниці з метою захисту національної безпеки України.

Слід визначити правові та організаційні механізми реалізації конституційних прав громадян на доступ до інформації та охорони персональних даних. Зарубіжна практика свідчить, що без створення незалежних органів, які контролюють виконання відповідних законів, реального прориву в цій галузі не відбудеться. Важливим уявляється вдосконалювання нормативної бази, що встановлює баланс інтересів держави й особистості, бізнесу при здійсненні політики щодо систем шифрування [8].

В Україні соціально-економічні і політичні перетворення, формування ринкової економіки об'єктивно призвели до необхідності суттєвої зміни інформаційних відносин у суспільстві. Незважаючи на значне розширення

останнім часом ринку інформаційних послуг і продуктів, інформаційне забезпечення органів державної влади, суб'єктів господарювання і громадян залишається на низькому рівні. Можливість доступу до інформації, як правило, обмежується її відомчою належністю й обумовлена найчастіше посадовим становищем і соціальним статусом споживача. Не вирішена ще проблема доступу до територіально-віддалених інформаційних ресурсів. Більшість населення одержує інформацію в традиційному вигляді – друковані видання, радіо, телебачення тощо [2]. Інформаційні послуги, ресурси і програмні продукти (інформаційний потенціал) поширені по території України вкрай нерівномірно, причому в основному ними забезпечені центральні області. Цей розподіл відповідає розподілу головних наукових та інформаційних центрів України і не враховує потреби населення й органів управління. Саме тому потребує якнайшвидшого вирішення завдання щодо вирівнювання інформаційного потенціалу. Вказані проблеми можна вирішити тільки шляхом формування єдиного інформаційного простору України [2].

Слід зауважити, що засоби інформаційної взаємодії громадян та організацій, що забезпечують їм доступ до інформаційних ресурсів, засновані на відповідних інформаційних технологіях, які включають програмно-технічні засоби й організаційно-нормативні документи. Таким чином, інформаційно-телекомунікаційну інфраструктуру утворюють організаційні структури і засоби інформаційної взаємодії.

Процес формування єдиного інформаційного простору України має свої певні ознаки, а саме, впровадження техніко-технологічної структури інформатизації для взаємодії виробників і споживачів інформації, розподіл накопичених знань інформаційних банків даних, врахування економічних, політичних, соціальних та світових тенденцій та інтеграції у світовий інформаційний простір. Об'єктивні знання, що зберігаються в інформаційних банках даних, тільки тоді можуть стати чинником прогресивних соціально-економічних якісних змін, коли вони знайдуть зацікавленого в них споживача і будуть йому доступні [9].

Ефективність функціонування інформаційного простору залежить від ступеня відкритості для суспільства, що дає можливість реалізувати узгоджені інтереси населення та держави на принципах системного і комплексного підходів. Ефективний інформаційний простір може бути створений і почне розвиватися на основі відповідної державної інформаційної політики, що забезпечить поступове прямування країни до побудови інформаційного суспільства. Цей рух повинен спиратися на новітні інформаційні, комп'ютерні, телекомунікаційні технології і технології зв'язку, розвиток яких призводить до бурхливого розвитку відкритих інформаційних мереж, насамперед Internet, що дає принципово нові можливості міжнародного інформаційного обміну і на його основі трансформації різноманітних видів людської діяльності. Перспективні інформаційні, комп'ютерні і телекомунікаційні технології багаторазово посилюють вплив ЗМІ на соціально-політичне і культурне життя людей [8].

Для вирішення проблеми створення єдиного інформаційного простору необхідно розробити такі економіко-правові засади [7,8,9]:

- законодавчі і нормативні акти, що визначають права й обов'язки юридичних і фізичних осіб щодо формування та використання інформаційних ресурсів, засобів їх обробки і доставки;
- економічні регулятори, які забезпечували б стимулювання активного формування і використання інформаційних ресурсів.

Сучасний стан інформаційного простору України перешкоджає рівноправному включенню її у світове інформаційне спів суспільство. Робота щодо розвитку інформаційного простору в провідних країнах світу проводилися і проводиться за ініціативою і під патронажем вищих посадових осіб держави. Так, у США після Другої світової війни розвиток мереж проводився за ініціативою президентської адміністрації і при значній фінансовій підтримці з боку фондів державного бюджету.

В Україні розвиваються окремі складові єдиного інформаційного простору. Роботи ведуться в рамках як національних, так і регіональних програм. Верховна Рада України прийняла у лютому 1998 р. Закон України “Про Національну програму інформатизації”. У ст. 2 цього Закону підкреслюється: “...Національна програма інформатизації визначає стратегію вирішення проблеми забезпечення інформаційних потреб та інформаційної підтримки, соціально-економічної, екологічної, науково-технічної, оборонної, національно-культурної та іншої діяльності в сферах загальнодержавного значення” [8].

Для координації зусиль всіх органів державної влади під час вирішення проблеми формування і розвитку єдиного інформаційного простору України необхідно розробити комплекс організаційних заходів, що повинні передбачати, в тому числі установа порядку визначення головних показників і етапів формування й розвитку єдиного інформаційного простору, черговість розробки законодавчих актів і нормативних документів, у тому числі стандартів, що визначають функції і права взаємодії суб'єктів цього простору, котрі стимулюють фізичних та юридичних осіб на активне формування і використання інформаційних ресурсів.

Для вирішення цих питань Кабінетом Міністрів України щорічно разом з проектом Закону України “Про Державний бюджет України” на наступний рік подається на розгляд Верховної Ради України:

- доповідь про стан інформатизації України;
- завдання Національної програми інформатизації на наступні три роки;
- програма завдань (робіт) з інформатизації на наступний бюджетний рік із визначенням джерел фінансування.

Перераховані документи розробляються Державним комітетом зв'язку та інформатизації України і погоджуються з Міністерством фінансів, Міністерством економіки і Міністерством юстиції України, що відповідає ст. 9 Закону України “Про Національну програму інформатизації” [271, с. 181].

Постановою Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. прийнято акт “Про затвердження Завдань Національної програми інформатизації на 1999 – 2001 роки”.

З цього приводу слід передбачити комплекс заходів щодо здійснення пропаганди цілей, завдань і можливостей єдиного інформаційного простору, навчання громадян основам інформаційної грамоти. Це активізує, на наш погляд, звернення громадян і суспільства в цілому до інформаційних ресурсів, прискорить розвиток інформаційної інфраструктури країни, впорядкує ринок інформаційних ресурсів, технологій і послуг.

Держава повинна формувати єдиний інформаційний простір з врахуванням інтересів всіх учасників, можливостей міжнародного співробітництва в сфері комп’ютерних наук, можливості сучасної комп’ютерної інженерії в умовах ринкової економіки.

Бюджетні кошти повинні бути спрямовані насамперед на реалізацію загальнодержавних проектів інформатизації:

- створення національної інформаційно-телекомунікаційної системи;
- розвиток системи національних інформаційних ресурсів;
- інформатизація стратегічних напрямів розвитку економіки держави, її безпеки та оборони, соціальної сфери.

Державне регулювання має забезпечити системність, комплексність і узгодженість розвитку інформатизації країни з використанням при цьому традиційних та нетрадиційних форм і методів супроводу та контролю. Пріоритети мають бути не постійними, а визначатися на певний період і коригуватися залежно від ситуації.

Першочергові пріоритети надаються створенню нормативно-правової бази інформатизації, включаючи систему захисту авторських прав і особистої інформації, розробці національних стандартів у галузі інформатизації; формуванню телекомунікаційної інфраструктури, перш за все оптимізації діючої мережі магістралей передачі даних, будівництву нових сучасних каналів, включаючи волоконно-оптичні та супутникові системи зв’язку; формуванню комп’ютерної мережі освіти, науки та культури як частини загальносвітової мережі Internet; здійсненню заходів інформаційної безпеки. Якими б складними не були проблеми інформатизації, необхідно займатися і забезпеченням інформаційної безпеки.

Література:

1. Анісімов А.В. Інформаційні системи та бази даних: Навчальний посібник для студентів факультету комп’ютерних наук та кібернетики. Анісімов А.В., Кулябко П.П. Київ. 2017. 110 с.
2. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посібник. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
3. Воронін А. М. Інформаційні системи прийняття рішень: навчальний посібник. К. : НАУ-друк, 2009. 136 с.

4. Галузинський Г. П. Інформаційні системи у бізнесі. Практикум для індивідуальної роботи: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2008. 524с.
5. Годун В.М. Інформаційні системи і технології в статистиці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2023. 267 с.
6. Гришунов О. В. Інформаційні системи та технології: навч. посіб. для студентів за напрямом підготовки «Транспортнітехнології». Х.: ХНАМГ, 2020. 222 с.
7. Інформаційні системи в промисловості : навчальний посібник Л. О. Добровольська, О. О. Черевко. Маріуполь : ПДТУ, 2020. 238 с.
8. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навчальний посібник В. С. Пономаренко, І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 484 с.
9. Морзе Н.В. Інформаційні системи. Навч. посібн. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2019. 384 с.
10. Макаревич Т. А. Інформаційні системи і технології в економіці та управлінні: Навч. посібник. Алчевськ : ДонДТУ, 2017. 368с.
11. Пасічник В. В. Глобальні інформаційні системи та технології (моделі ефективного аналізу, опрацювання та захисту даних). Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2021.350 с.
12. Сендзюк М. А. Інформаційні системи в державному управлінні: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2022 339 с.
13. Табунщик Г. В. Проектування, моделювання та аналіз інформаційних систем: Навч. посіб. Запоріжжя : ЗНТУ, 2021. 292 с.
14. Фабричев В. А., Боровик В. М.. Інформаційні системи і технології підприємства: навч. посібник. К. : НАУ, 2008. 100 с.
15. Дубов Д. В. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості : аналіт. доп. К. : НІСД, 2020. 164 с.
16. Інформаційний простір України : слов.-довід. законод. термінів / авт.-уклад. Я. О. Чепуренко. К. : Освіта України, 2018. 544 с.
17. Щедрін А. Н. Електронні інформаційні ресурси в інформаційній економіці / Щедрін А. Н. – Донецьк: ІЕП, 2003. – 232 с.

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Лашутіна А. Ю., магістр. 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Дьяченко Ю. В., к.е.н., доцент

Відповідно до дослідження ринку, проведеного командою Custom Market Insight Team, очікується, що розмір світового ринку хліба збільшиться до 3,66 % з 2023 по 2030 рік. У 2023 році прогнозується, що розмір ринку досягне 227,41 мільярда доларів США. Очікується, що до 2030 року оцінка досягне 291,29 мільярда доларів США. [1]. За даними команди СМІ, хлібобулочні вироби, такі як хліб і печиво, залишаються популярними як основні продукти домашнього вжитку, а їхні продажі зумовлюються тим фактом, що вони є основними дієтичними продуктами для споживачів із обмеженим часом.

Протягом багатьох років, світовий попит на ринку хліба та хлібобулочних виробів стабільно зростає. Одним із головних факторів зростання ринку хліба є зростання населення, оскільки все більше людей споживають хлібобулочні вироби як частину свого щоденного раціону (табл.1). Іншим важливим аспектом ринку хліба є зростання попиту на більш здорові та поживні сорти хліба. Споживачі все частіше шукають хлібобулочні вироби з цільного зерна, які містять більше клітковини, вітамінів і мінералів, ніж хліб із очищеного борошна. Безглютенові та органічні хлібобулочні вироби також набувають популярності.

Таблиця 1 - Прогноз зростання ринку хліба: світовий аспект

Рік	мільярда доларів США
2023	227,41
2030	291,29
	↑ 3,66%

Джерело: розроблено автором

Ринок хліба має важливі перспективи, які, ймовірно, сформуєть його майбутнє зростання: тенденції здорового способу життя та благополуччя, оскільки споживачі стають більш уважними до свого здоров'я, ринок хліба, швидше за все, спостерігатиме продовження переходу до більш здорових і поживних варіантів хліба. Це включає хліб із цільного зерна, старовинних зерен та альтернативного борошна, наприклад мигдального, а також варіанти без глютену та з низьким вмістом вуглеводів. Загалом очікується, що ринок хліба продовжуватиме зростати в найближчі роки з новими тенденціями та інноваціями, які формуватимуть галузь і відповідатимуть мінливим потребам і вподобанням споживачів.

Світовий ринок хліба та хлібобулочних виробів наразі оцінюється в 1,37 трильйона доларів США у 2024 році та, за прогнозами, зростатиме на 6,91% щорічно (CAGR 2024 – 2028). За даними Statista, у 2024 році топ-5 країн, які отримують найбільший дохід у доларах США від хліба та хлібобулочних виробів, це Китай (278 млрд доларів), Індія (192 млрд доларів), США (72 млрд доларів), Японія (55 млрд доларів) та Індонезія (\$52 млрд).

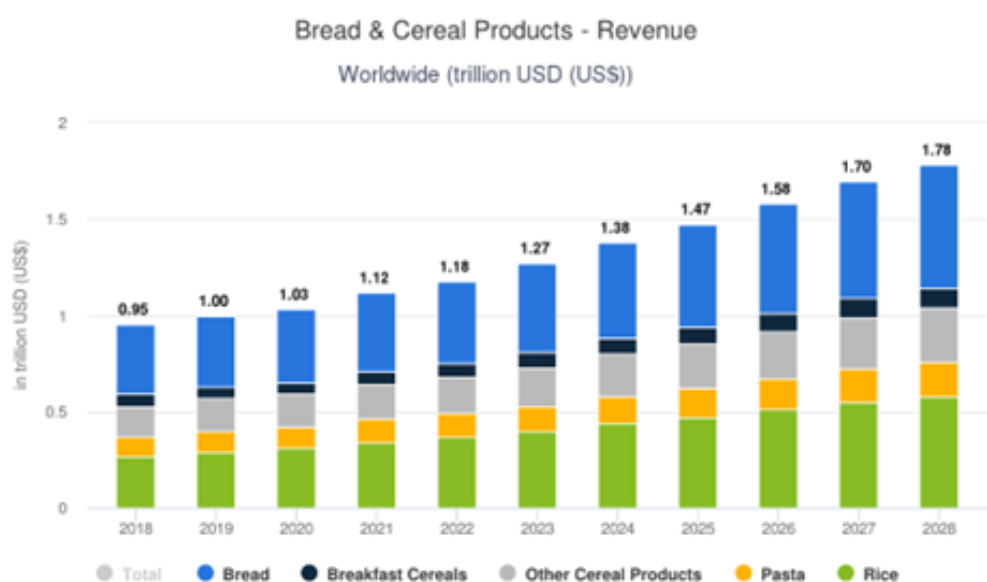


Рис. 1. Ключові тенденції на ринку хліба

Джерело: [1]

За даними Tridge, 10 найбільших імпортерів хліба та хлібобулочних виробів у 2022 р.: США (\$9,8 млрд), Велика Британія (\$3,6 млрд), Німеччина (\$3,2 млрд), Франція (\$2,7 млрд), Канада (\$2 млрд), Нідерланди (\$1,8 млрд), Бельгія (\$1,3 млрд), Італія (\$1,1 млрд), Іспанія (\$1 млрд) та Австралія (\$,999 млрд). 10 найбільших експортерів макаронних виробів у 2022 р.: США, Німеччина (4,9), Канада (4,8), Італія (3,5), Франція (2,9), Польща (2,7), Нідерланди (2,5), США (2,5), Бельгія (2,4), Мексика (2,3) та Іспанія (1,6).

Сполучені Штати є найбільшим імпортером хліба та хлібобулочних виробів. У 2024 році американський ринок хліба та хлібобулочних виробів оцінюється в 71,94 мільярда доларів США, і очікується, що він щорічно зростатиме на 3,38 %. У 2023 році споживачі США з'їдали близько 20,06 кг (44,22 фунта) хліба на людину. Очікується, що це значення буде збільшуватися на 0,6 кг (0,13 фунта) на рік протягом наступних чотирьох років.

Кожна організація є відкритою системою, цілісність і життєздатність якої забезпечується елементами, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Основними елементами внутрішнього середовища підприємства є: місія та стратегічні цілі; конкурентоспроможність; маркетингова діяльність; виробнича

діяльність; фінансовий стан; персонал (людські ресурси); інноваційна діяльність.

Місія підприємства – це чітке формулювання його основної мети, яка визначає сенс його існування, довгострокові цілі та напрямки діяльності. Вона відображає цінності, які компанія несе суспільству, її роль на ринку, а також важливі принципи та орієнтири для співробітників.

Місія ТОВ «Одеський хлібозавод №4»: «Надавати нашим клієнтам свіжий, ароматний та високоякісний хліб, зберігаючи традиції випікання, використовуючи натуральні інгредієнти та впроваджуючи сучасні технології, щоб кожен мав можливість насолоджуватися смаком справжнього хліба щодня».

На основі загальної місії організації та певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво, формуються та встановлюються довгострокові та короткострокові цілі підприємства, сформуємо такі довгострокові цілі ТОВ «Одеський хлібозавод №4»:

- Підвищення якості продукції: Постійне вдосконалення технологій випікання, використання тільки натуральних та високоякісних інгредієнтів для підтримки стандартів якості та смаку.

- Розширення асортименту: Розробка нових видів хліба, булочок, випічки, зокрема спеціальних продуктів, таких як безглютеновий, органічний, діабетичний хліб, щоб задовольнити різні потреби споживачів.

- Екологічність і сталий розвиток: Використання екологічно чистих упаковок, зниження енергоспоживання, мінімізація відходів і впливу на довкілля.

- Розширення ринків збуту: Вихід на нові регіони та країни, побудова розгалуженої мережі дистрибуції, збільшення кількості точок продажу.

- Впровадження інноваційних технологій: Автоматизація виробничих процесів, інвестиції в нове обладнання, яке підвищить ефективність виробництва і якість продуктів.

- Покращення обслуговування клієнтів: Впровадження зворотного зв'язку із клієнтами, підвищення рівня сервісу та задоволення потреб споживачів.

- Соціальна відповідальність: Участь у соціальних проектах, підтримка місцевих громад, благодійність, освітні ініціативи для співробітників і населення.

Визначимо рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (рис. 2).

Результати рейтингової оцінки свідчать про високий рівень конкурентоспроможності (зважений рейтинг 7,75 є найбільшим серед конкурентів). Продукція хлібозаводу поступається продукції ТОВ «Нове Діло» за жодним з критеріїв оцінки.

Продукція приватних пекарень є набагато більш різноманітною, адже кожна пекарня виробляє свою унікальну продукцію за власною рецептурою.

З цієї ж причини продукція приватних пекарень має вищу оцінку за критеріями якості та корисності через те, що деякі пекарні пропонують більш якісну продукцію яка є кориснішою, але і ціна на таку продукцію вища. Також при оцінці якості продукції пекарень враховано те, що продукція в пекарнях реалізується «теплою», що для споживачів є значною перевагою. При цьому ж продукція пекарень за оцінкою має і ряд недоліків в порівнянні з Одеським хлібозаводом № 4: ціна на аналогічну продукцію в пекарнях зазвичай вища; дизайну упаковки пекарні як правило не приділяють великої уваги; склад продукції не можна дізнатися, прочитавши його на упаковці, що є значним недоліком для багатьох покупців.

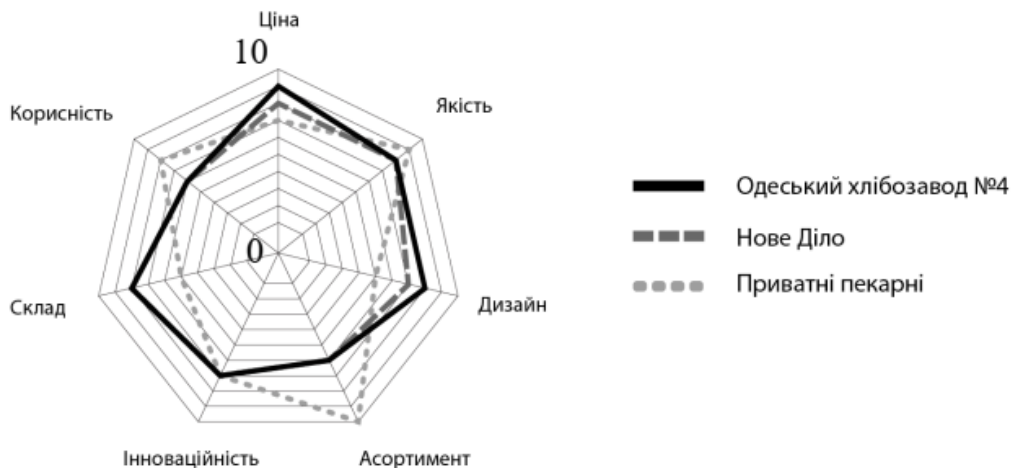


Рис. 2. Діаграма конкурентоспроможності продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: побудовано автором

Продукцію підприємства можна поділити на такі групи:

- «класичний» хліб (хліб пшеничний, житній, пшенично-житній, тостовий та ін.);
- булочні вироби (булочки, слойки, круасани, бублики);
- святкова випічка (різдвяні кекси, калачі, паски);
- альтернативні борошняні вироби та хлібна продукція з корисними властивостями (лаваш, хлібці, хліб висівковий, хліб без дріжджовий та ін.).

Така класифікація показує, що підприємство виробляє продукцію для різних сегментів ринку хліба та хлібобулочних виробів. Тому доцільно провести БКГ-аналіз даних сегментів для з'ясування позицій на ринку відповідних груп товарів Одеського хлібозаводу №4 (рис. 3).

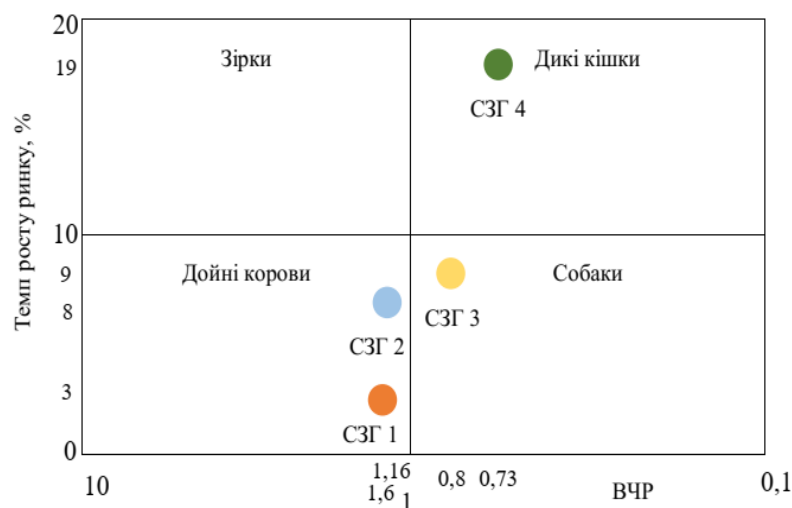


Рис. 3. Матриця БКГ ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: розроблено автором

В результаті аналізу можна зробити висновок, що групи «класичний» хліб та булочні вироби є найбільш прибутковими для підприємства і займають значну частку ринку при низькому темпі росту відповідних ринків.

Святкова випічка для підприємства є найменш успішною групою, адже вона займає малу частку ринку і темп росту цього ринку невеликий. Альтернативні борошняні вироби та хлібна продукція з корисними властивостями є найбільш перспективною СЗГ для підприємства. Вона знаходиться в зоні «Дикі кішки», що означає, що підприємству варто зосередити увагу на розвитку саме цієї групи, адже темп росту відповідного ринку дуже високий, що створює для підприємства можливість зайняти велику його частку.

Маркетингова діяльність. З метою аналізу маркетингової стратегії ТОВ «Одеський хлібозавод №4», проведемо аналіз маркетингової діяльності компанії за основними елементами:

1) ринкова стратегія ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (табл. 2)

Таблиця 2 - Ринкова стратегія ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Класифікація	Тип	Опис
Базова стратегія зростання	Стратегія концентрованого зростання	Підприємство поліпшує вже існуючу продукцію та випускає нові види продукції, що є близькими за виробничо-технічними, постачальницькими і збутовими умовами виробництва з уже існуючими на підприємстві
Базова стратегія за М. Портером	Стратегія лідерства за витратами	Підприємство досягає найменших витрат в галузі за рахунок постійного збільшення обсягів виробництва, адже підприємство є одним з найбільших на ринку

Конкурентна стратегія за Ф. Котлером	Стратегія ринкового лідера	Отримання лідируючих позицій на ринку за рахунок пошуку нових споживачів, активного просування продукції, підтримка конкурентоспроможності тощо
Стратегія за І. Ансоффом	Стратегія диференціації товарів фірми	Підприємство постійно розширює свій асортимент для задоволення певних потреб певних груп споживачів
Тип маркетингу	Комплексний маркетинг	Охоплення усіх, без виключення, елементів маркетингової діяльності ТОВ (продукція підприємства, ціноутворення, розподіл, просування на ринку)

Джерело: побудовано автором

З табл. 2 видно, що ринкова стратегія ТОВ «Одеський хлібозавод №4» комплексна, ефективно сформована та націлена на лідируючі позиції компанії на ринку виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

На ТОВ «Одеський хлібозавод №4» служба маркетингу побудована за функціональним принципом організації. Керівник маркетингової служби виконує низку важливих функцій для забезпечення ефективного просування продукції або послуг компанії. Основні функції цього керівника включають:

Розробка маркетингової стратегії: Створення та впровадження стратегічного плану маркетингових заходів, який охоплює дослідження ринку, вибір цільової аудиторії, формування пропозицій та планування каналів просування.

Аналіз ринку та конкурентів: Постійний моніторинг ринкових умов, поведінки конкурентів, трендів та змін у попиті, щоб адаптувати маркетингову стратегію до актуальних умов.

Сегментація ринку та позиціонування бренду: Визначення цільових сегментів, на які буде орієнтовано продукцію, і створення унікального позиціонування бренду для досягнення конкурентної переваги.

Розробка та управління рекламними кампаніями: Планування, реалізація і контроль рекламних заходів в онлайн і оф-лайн каналах, вибір медіаканалів, співпраця з підрядниками та моніторинг результатів кампаній.

Ціноутворення та планування продажів: Формування цінової стратегії, враховуючи собівартість, конкуренцію та цінність продукції, щоб забезпечити привабливість для клієнтів і досягти запланованих обсягів продажів.

Брендинг та комунікаційна політика: Розробка політики бренду, яка включає фірмовий стиль, логотип, комунікаційні повідомлення та активності, спрямовані на зміцнення іміджу компанії та її впізнаваності.

Управління каналами збуту: Вибір оптимальних каналів дистрибуції та управління відносинами з партнерами, щоб забезпечити доступність продуктів для кінцевих споживачів.

Взаємодія з клієнтами та забезпечення лояльності: Впровадження програм лояльності, моніторинг зворотного зв'язку, організація заходів для залучення та утримання клієнтів.

Контроль ефективності та аналіз результатів: Оцінка KPI (ключових показників ефективності) для кожного заходу, аналіз досягнутих результатів, коригування стратегії відповідно до виявлених даних.

Управління командою: Координація діяльності маркетингової команди, розвиток професійних навичок співробітників, мотивація та підтримка.

Виробнича діяльність. Хлібопекарська галузь забезпечує близько 10 % виручки всієї харчової промисловості. Сучасне хлібопекарське виробництво характеризується високим рівнем механізації та автоматизації технологічних процесів виробництва хліба, впровадженням нових технологій та постійним розширенням асортименту хлібобулочних виробів, а також широким впровадженням підприємств малої потужності різноманітних форм власності. Основною метою технологічного процесу виробництва хліба є отримання високоякісної продукції. Показники фондомісткості та фондоозброєності суттєво збільшились в 2020 році в порівнянні з 2019. Це свідчить про закупівлю підприємством нового обладнання та/або відкриття підприємством нових цехів, філіалів, придбання нових транспортних засобів тощо. При цьому підприємству вслід приділити увагу ефективності використання основних засобів, адже про дану неефективність свідчить зменшення рентабельності.

На основі даних підприємства можна констатувати, по-перше, на початок 2020 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності був 21,03. Протягом звітного періоду грошові кошти та поточні зобов'язання збільшилися і коефіцієнт досяг рівня 21,37, що є прийнятним; по-друге, грошові кошти та дебіторська заборгованість збільшилися, коефіцієнт поточної ліквідності склав 47,8; по-третє, ліквідаційна вартість оборотних активів у 58 разів перевищує кредиторську заборгованість; по-четверте, негативною є ситуація, коли коефіцієнт абсолютної ліквідності $> 0,2$, а коефіцієнт поточної ліквідності $> 0,7$. У 2021 р. відбулися певні зміни, а саме, коефіцієнт абсолютної ліквідності був 21,37. У зв'язку зі збільшенням грошових коштів та поточних зобов'язань протягом року коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився до 23,97 (2,61 %), отже, хлібозавод може погасити 100% своїх поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за нормативне значення. Хлібозавод є платоспроможним про це свідчить коефіцієнт поточної ліквідності – 74,8 пункт. Коефіцієнт довгострокової ліквідності збільшившись на 26,97 %. Коефіцієнт незалежної ліквідності вищий за встановлені критерії, ліквідаційна вартість оборотних активів у 82 рази перевищує кредиторську заборгованість. Загальний коефіцієнт покриття за 2021 р. збільшився на 23,92 %.

Персонал підприємства. На ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

управління персоналом входить у обов'язки відділу кадрів. Відділ кадрів у своїй роботі, застосовує наступні групи методів: адміністративно-організаційні, матеріальні та соціально- психологічні методи. Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Основний акцент у системі стимулювання персоналу зазвичай робиться на підвищенні продуктивності праці, мотивації співробітників та їхньої залученості. Така система має за мету забезпечити баланс між потребами компанії та особистими цілями працівників, допомогти утримати таланти та підвищити ефективність роботи. Керівництво підприємства використовує наступні методи стимулювання:

1. Матеріальне – включає заробітну плату, премії, бонуси, надбавки за вислугу років, оплату понаднормових тощо. Така мотивація допомагає безпосередньо впливати на продуктивність та утримувати кваліфікованих працівників.

2. Нематеріальне – фокусується на визнанні, можливостях для кар'єрного зростання, професійному розвитку, додаткових навчаннях, гнучкому графіку, корпоративній культурі та інших нематеріальних факторах. Вони підвищують рівень задоволеності працівника, залученість та лояльність до компанії.

Динаміка руху персоналу на підприємстві протягом 2018-2020 рр. свідчить про відсутність високої плинності кадрів. Протягом цього періоду чисельність працівників збільшилась з 158 чол. до 169 чол. Було найнято 13 працівників, звільнено 2.

Інноваційна діяльність. Коефіцієнт інвестиційної активності у 2021 році збільшився у порівнянні із 2020 роком на 0,003. Це свідчить про зростання інвестицій у загальній частці активів підприємства. Частка нової техніки у загальній вартості машин та обладнання має позитивну тенденцію до зростання з року в рік, так у 2021 році даний показник зріс на 5% у порівнянні із попереднім. Індекс рентабельності інвестицій щороку зростає. Це означає, що чим більше значення цього показника, тим вище віддача грошової одиниці, інвестованої в даний проект.

Література:

1. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Струнін В. В. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2017. № 12.
4. Мец В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Вища школа, 2013. 280 с.
5. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» URL: <https://www.facebook.com/odhlebozavod468>
6. Нове діло. URL: <https://listex.info/tm/nove-dilo>

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Лукашевич М. А., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Дьяченко Ю. В., к.е.н., доцент

Формування конкурентної стратегії базується на використанні комплексу аналітичних інструментів, які у складних взаємозв'язках утворюють певні механізми. Тому під механізмом формування конкурентної стратегії та його основними складовими розуміють сукупність системних елементів, які гарантують формування інструментів управління діяльністю підприємства на конкурентному ринку та сприяють досягненню цілей конкуренції з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основними елементами механізму формування конкурентної стратегії є цілі, концепції, загальні стратегії, принципи, функції, інструменти та забезпечення. Механізм формування конкурентної стратегії базується на загальній стратегії підприємства. Загальна стратегія - це комплексний план діяльності підприємства, орієнтований насамперед на забезпечення реалізації місії і цілей підприємства та підвищення його ефективності в довгостроковій перспективі.

Концепція – це сукупність певних положень, об'єднаних головною ідеєю і спрямованих на досягнення конкретної мети. Вона базується на поєднанні ринкового та ресурсного підходів і має орієнтуватися на специфіку ринку, технологічні інновації у виробництві та розширення торговельних зв'язків. Слід зазначити, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язані і цілеспрямовано функціонувати для досягнення поставлених цілей, тобто забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключовими елементами цього механізму є принципи формування конкурентної стратегії [3]: цілеспрямованість (орієнтація на досягнення конкретних цілей), системність (врахування ієрархічності та взаємозалежності у взаємозв'язках між ланками стратегії), обмеженість ресурсів, комплексність (всі, що впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії напрями та фактори, що впливають на розробку та реалізацію конкурентних стратегій), альтернативності (вибір конкурентної стратегії з великої кількості), оптимальності (досягнення максимальної ефективності в умовах).

Ефективна реалізація механізму формування конкурентної стратегії залежить від наявності належного забезпечення цього процесу, яке включає нормативно-правове, організаційне, інформаційне та ресурсне забезпечення.

Під нормативно-правовим забезпеченням розуміється наявність

нормативно-правових актів, необхідних для формування конкурентної стратегії підприємства: Конституція України, Господарський кодекс, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» тощо.

Організаційне забезпечення включає формування та функціонування необхідних організаційних структур для реалізації заходів щодо зміцнення, розвитку та моніторингу досягнення стратегічних цілей. Ресурсне забезпечення включає фінансове, кадрове та матеріально-технічне забезпечення, яке відіграє важливу роль у формуванні конкурентної стратегії.

Ресурсне забезпечення є необхідною основою для реалізації всіх управлінських функцій і процедур в рамках формування конкурентної стратегії. Інформаційне забезпечення - це сукупність інформаційних ресурсів, інструментів, методів і методик, необхідних для ефективного розробки та реалізації управлінських рішень щодо механізмів формування конкурентної стратегії.

Поряд із зазначеними складовими забезпечення механізмів формування конкурентної стратегії в роботі розглядаються такі функції управління, як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Під функцією планування розуміється вид управлінської діяльності, спрямований на вирішення завдання постановки цілей і забезпечення організації та ресурсів для цільового процесу.

Планування допомагає вирішити завдання виявлення існуючих конкурентних стратегій (сильних і слабких сторін, визначення факторів, що впливають на процес формування), бажаної конкурентної стратегії та обґрунтування інструментів, необхідних для її формування і реалізації.

Організаційна функція має на меті структурувати та розподілити всі роботи всередині структури, забезпечити налагодження взаємозв'язків між підрозділами компанії та розподіл функціональних обов'язків, створити умови, необхідні для досягнення поставлених цілей та розвитку структури управління.

Головною особливістю цієї функції є її здатність раціоналізувати нормативно-правові, фінансові, економічні, технологічні, соціальні та психологічні аспекти діяльності компанії. Мотиваційна функція забезпечує активізацію діяльності, пов'язаної з формуванням та реалізацією конкурентних стратегій: на думку М. Портера [1], мотиваційні установки та потреби вищого керівництва та інших працівників, залучених до процесу формування та реалізації обраної стратегії, мають значний вплив на успіх вибору та реалізації конкурентних стратегій.

На сучасних підприємствах функція мотивації полягає у створенні умов для зацікавленості учасників у формуванні та реалізації стратегій, а також для морального та матеріального стимулювання. У свою чергу, впливаючи на мотивацію персоналу, можна підвищити якість процесу формування конкурентної стратегії зокрема та функціонування

підприємства в цілому.

Контроль за формуванням конкурентної стратегії є кінцевою функцією забезпечення зворотного зв'язку між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень у цій сфері. Основними завданнями контролю є визначення базових показників для перевірки, оцінка та порівняння стану підконтрольного об'єкта відповідно до прийнятих норм і стандартів, виявлення причин наявних відхилень та внесення коректив. Успішна реалізація розробленої підприємством конкурентної стратегії залежить від існуючої системи управління, яка впроваджується не тільки на етапі її формування, а й під час її реалізації.

Ефективність системи менеджменту значною мірою залежить від регулюючої функції забезпечення узгодженості всіх функцій системи менеджменту. Постанова спрямована насамперед на координацію стратегій та процесів їх формування, забезпечення своєчасності та актуальності цілей і завдань для розробки конкурентних стратегій. Воно базується на узагальненні діяльності вітчизняних промислових підприємств, використання якого можливе в процесі формування конкурентної стратегії: аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту, аналіз структури стратегічного потенціалу, особливостей галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання, матриця «Продукт–ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» тощо. Отже, механізм формування конкурентної стратегії наведено на рис. 1.

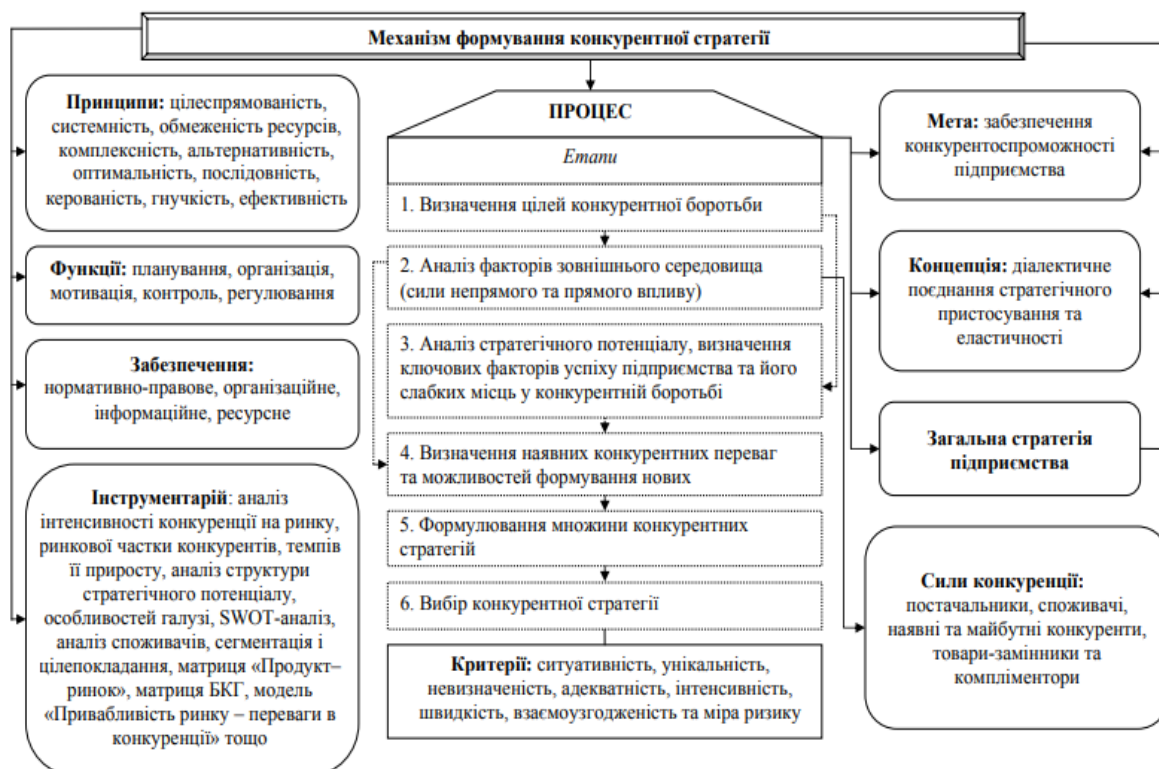


Рис. 1. Механізм формування конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором

Процес формування конкурентної стратегії включає такі етапи: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформувавши нові, формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії. Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби.

Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів. З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання множини конкурентних стратегій запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії. Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості. Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок. Таким чином, в умовах нестабільного розвитку економіки та посилення конкуренції важливе місце в управлінні підприємством займає формування та реалізація конкурентної стратегії.

Наведений механізм формування конкурентної стратегії, основними

елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки конкурентної стратегії підприємства. Запровадження запропонованого механізму на підприємстві дозволить зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію не тільки на регіональному і національному ринку промислових товарів, але й на глобальному.

Проаналізовано місце та значення конкурентної стратегії як складової конкурентної політики підприємства. Наукова новизна дослідження полягає у визначенні єдиного підходу до визначення сутності поняття конкурентної стратегії підприємства, який пропонує врахувати основну сукупність сутнісних ознак цього поняття, а саме врахування орієнтації на такі ознаки, як: ознака планування заходів конкурентоспроможного розвитку, способи та механізм управління ресурсами, процесами, ознака цільових орієнтирів діяльності (планово-цільовий підхід); ознака створення конкурентних переваг або ознак відмінності результатів від конкурентів (підхід конкурентних переваг); ознака ефективності розвитку (результативний підхід). Також серед наукових результатів слід відзначити схему можливостей вибору конкурентних стратегій підприємств в залежності від теорії розвитку, в якому вперше в науковій думці уніфіковано порядок оцінки вибору стратегій цієї категорії в залежності від інноваційних категорій, теорії розвитку підприємства. Практичне значення отриманих результатів вміння обирати конкурентні стратегії залежно від запропонованої схеми, яка враховує аспекти розвитку підприємства. Подальші наукові дослідження можуть бути зосереджені, на наш погляд, на висвітленні сучасних підходів до оцінки ефективності різних видів конкурентних стратегій.

Література:

1. Шершньова З. Є. Стратегія управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
2. Навчальний посібник «Стратегічний менеджмент». [Електронний ресурс]. [Режим доступу]: <http://surl.li/kfdbff>
3. Конспект лекцій: «Стратегія підприємства». Агеєва І. М., Дьяченко Ю. В., Коренман Є. М. ОНТУ, Одеса, 2021. 85 с.
4. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручн. К.: Кондор, 2009. 470 с.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія]. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА»

Рябець О.В., магістр. 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Дьяченко Ю. В., к.е.н., доцент

Товариство з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями «Кімберлі-Кларк Україна» є частиною міжнародної компанії «Кімберлі-Кларк Ворлдвайд». ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» було засновано 07 травня 1998 року.

Центральний офіс компанії знаходиться в м. Києві. В ньому працює близько 60 співробітників, які відповідають не лише за ведення бізнесу в Україні, а і за підтримку бізнесу в країнах Центральної Європи та країнах Балтики (рис. 1).



Рис. 1 Склад бізнес-регіону ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Компанія має виробничі потужності по всьому світу. В залежності від регіону, обсягу бізнесу, визначається, з якого заводу буде постачатись продукція. На території України немає власних заводів ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» тому весь товар імпортується. Стосовно України, країн Центральної Європи та країн Балтики, то ключові фабрики знаходяться в Чехії, але продукція також імпортується з Китаю, Великої Британії, ШріЛанки. Головний бізнес компанії полягає в імпортуванні товару в Україну та його дистрибуцію в роздрібні торгові мережі.

Ключовими функціональними підрозділами компанії є відділ продажів, маркетингу, фінансів і логістики.

Дистрибуція продукції від заводу-виробника до кінцевого споживача проходить складний шлях. Прямі поставки відбуваються на ключові,

найбільші роздрібні мережі з якими компанія ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» співпрацює напрямую, має певні контракти. До таких мереж відносяться продуктові ритейли, такі як: Сільпо, АТБ, Метро, Ашан, тощо, парфюмерні мережі – Єва, Простор, Ватсонс. А також, канал он-лайн продажів, бізнес яких побудовано суто на інтернет продажах, частіше такі мережі не мають роздрібних фізичних магазинів - МауДау, МейкАп, Розетка (мають власні точки видачі).

При прямих поставках відвантаження продукції відбувається склад-склад, тобто компанія не займається доставкою на кожен окрему торговельну точку. Майже всі національні найбільші мережі працюють із власним складом, що дозволяє об'єднати контроль необхідної кількості замовлень, який відбувається автоматично згідно динаміки продажів та певних трейд маркетингових дій, які дозволяють стимулювати попит. Також, робота через власний склад дозволяє полегшити та прискорити документообіг.

Непрямі відвантаження - це робота через дистриб'юторів, які займаються подальшою дистрибуцією продукції ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» в найменші роздрібні торговельні точки. В кожному регіоні України є ексклюзивний дистриб'ютор, який відповідає за певну територію. Фактично, дистриб'ютор з власною торговою командою продажів покриває всі інші торговельні точки, які є в його регіоні, за виключенням тих мереж, які знаходяться на прямому контракті «Кімберлі-Кларк Україна». В більшій мірі, це роздрібні торговельні точки, фармацевтичні мережі, локальні ключові мережі які знаходяться виключно на певній території. Отже, продукція «Кімберлі-Кларк Україна» широко дистрибутована та присутня в кожній торговельній точці.

Команду продажів «Кімберлі-Кларк Україна» можна поділити на три підрозділи:

- Команда КАМів
- Команда Регіональних менеджерів
- Команда по роботі з клієнтами Є-комерсу

Команда КАМів – менеджерів по роботі з ключовими клієнтами, відповідає за повне ведення бізнесу з ТОП ритейлами України, які знаходяться на прямому контракті з «Кімберлі-Кларк Україна». Менеджери компанії покривають всі аспекти співпраці - від погодження контрактних умов, до контролю відвантажень та виконання всіх умов договору.

Команда Регіональних менеджерів відповідає за роботу та взаємодію дистриб'юторів на відповідних територіях. Контролює рівень дистрибуції в регіоні, навчає торговельну команду дистриб'ютора, планує плани продажів.

Команда по роботі з клієнтами Є-комерсу, так само як команда КАМів, відповідає за роботу з ключовими клієнтами каналу електронної торгівлі.

На рисунку 2 наведено розподіл продажів продукції компанії за каналами збуту. Як ми бачимо, канал сучасної торгівлі через національні

мережі є найбільшим та найважливішим - 63% продажів, дистрибуція 29%, е-комерс лише 8%.

Підрозділ маркетингу відіграє вкрай важливу функцію в ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна». Щоденна глибока аналітика та розуміння ринку та споживачів, трекінг поточних показників та трендів, аналіз можливих розиків та факторів, які в майбутньому будуть впливати на категорію, дозволяють швидко реагувати ринкову ситуацію, що динамічно змінюється, та задовольняти потребу споживача щодо продуктових характеристик та властивостей товарів.

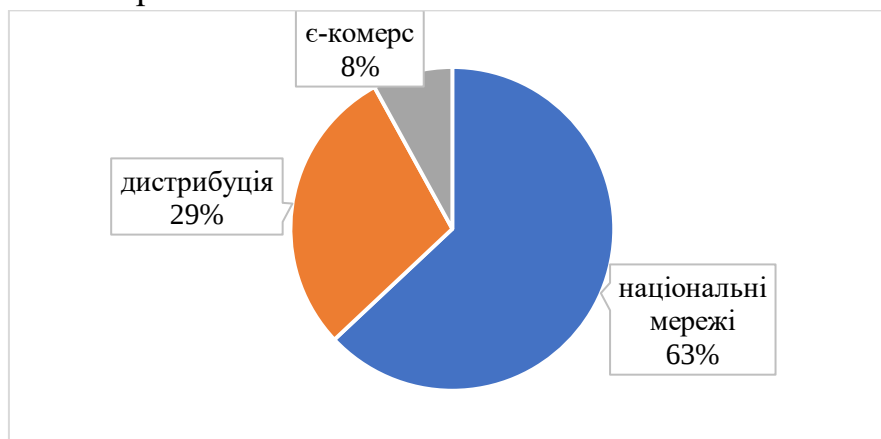


Рис. 2 Структура продажів компанії відповідно до каналів збуту

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Окремої уваги заслуговує трейд підтримка, яка дозволяє балансувати між конкурентним ціноутворенням в порівнянні до інших гравців ринку, маржинальністю та прибутковістю бізнесу та ринкових показників таких, як частка ринку в категорії. Завдяки гнучкості в рішеннях, можливості приймати та погоджувати швидкі зміни, коригуючи дії ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» з року в рік посилює свої позиції в ключових категоріях, нарощуючи частку ринку до лідерських позицій.

Інший важливий підрозділ це - фінансовий відділ та відділ бізнес аналізу, що дозволяють ефективно управляти фінансами. Управління фінансами варто поділити на ключові підпроцеси:

- трекінг фінансових показників, а саме: моніторинг та аналіз витрат, доходів, витрат та прибутку та їх відхилення від фінансових цілей;
- форекастинг фінансів або його планування, на якому визначається та погоджуються фінансові цілі на наступний період (наступний рік);
- розрахунок можливих ризиків, зважаючи на стрімку зміну ринку, курсу валют, зміни собіватрості та продуктового міксу.

Відділ «Supply Chain», куди входить декілька підрозділів:

- відділ по роботі з клієнтами, що відповідає за обробку та відвантаження замовлень;

- деманд відділ (відділ планування), що займається аналізом майбутньої потреби в продукції;

- Supply відділ, що безпосередньо займається поставкою готової продукції з заводів до складів ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна», з яких потім йдуть фінальні відвантаження на клієнтів.

Важливу роль в ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» відіграє корпоративна культура. Корпоративна культура оригінального мислення означає пристрасть до інновацій та різноманітності. Саме це спонукає співробітників створювати рішення, які покращують життя клієнтів та споживачів компанії.

ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» є інноваційною компанією, що беззупинно розвивається. Так, «Кімберлі-Кларк» постійно покращує свою продукцію надаючи споживачу найкращий продукт. Щороку компанія оновлює асортимент впроваджуючи новітні технології.

Інновації у логістиці та ланцюгах поставок – використовуються новітнє програмне забезпечення, яке дозволяє ефективно планувати виробництво та товарні залишки готової продукції, оперативно обробляти замовлення від клієнтів та максимально швидко відвантажувати на склади клієнтів. Відкриття оптимальної кількості нових складів в оптимальній локації та можливість швидкого збільшення площі для реагування на зростаючу потребу в готовій продукції.

Інновації в маркетингу – імплементовані новітні технології для збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє ефективно аналізувати продажі категорії (ROS), вести облік трейд витрат та аналізувати ефективність промо акцій (ROI), трекати виконання маркетингових показників по дистрибуції/доступності товару на полиці/цінам/тощо. Пошук та розрахунок RGM-ініціатив, що дозволить принести інкрементальний товарообіг та прибуток компанії. Ініціативи можуть бути як в ціноутворені, так і в асортименті, зміна вкладення в упаковці, розширення дистрибуції, оптимізація трейд витрат.

Робота компанії під час повномасштабної війни була великим викликом для товариства так само, як для всього бізнесу в цілому. З початку повномасштабної війни ризики були в усіх аспектах та сферах, тому пріоритетом ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» було збереження бізнесу, мінімізація ризиків та підтримка співробітників, які знаходяться на території України. Великі труднощі були пов'язані з логістикою товару з-за кордону та його безпечним зберіганням в Україні, для подальшої дистрибуції до роздрібних мереж; стрімка девальвація та великі ризики з дистриб'юторською заборгованістю з боку прямих клієнтів.

В перші місяці повномасштабної війни був повністю зруйнований єдиний склад компанії, який локаційно знаходився біля м.Києва (смт. Стоянка), що повністю зупинило роботу компанії. Швидкі та ефективні дії

дозволили ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» відновити діяльність в країні та працювати надалі над забезпеченням безперебійного доступу українських споживачів до критично важливих товарів. Компанія тісно співпрацює з партнерами по всій країні, щоб забезпечити українських споживачів критично важливими товарами, зокрема підгузками, засобами жіночого догляду, косметичними серветками та поглинаючою спідньою білизною. У рамках планів щодо відновлення діяльності команда компанії в Україні вжила заходів, аби вилучити всю сировину російського походження зі свого ланцюга постачання в країну. Крім того, компанія більше не імпортує готову продукцію з Росії в Україну, а натомість, використовує свій розгалужений ланцюг постачання в ЄС та інших країнах для задоволення потреб українських споживачів. «Кімберлі-Кларк» вжила таких заходів, оскільки продовжує засуджувати вторгнення росії в Україну. Також компанія Kimberly-Clark внесла суттєві корективи у свій бізнес на російському ринку. Окрім призупинення всієї медійної та рекламної діяльності, компанія вжила заходів, аби призупинити капітальні інвестиції в російський завод Kimberly-Clark у м. Ступіно.

Компанія «Kimberly-Clark» вже виділила мільйон доларів як міжнародним, так і локальним організаціям на підтримку внутрішньо переміщених осіб та українських біженців за кордоном. Половина суми була спрямована у вигляді фінансової допомоги, решта — засобами гігієни першої необхідності. Під час російської агресії «Kimberly-Clark» вважає особливо важливим продовжувати впровадження соціальних проєктів в Україні у рамках своєї глобальної мети «з турботою про майбутнє світу» («Better Care for a Better World»).

Соціальною ініціативою компанії є програма «Народжені для обіймів», яка допомагає виходжувати передчасно народжених малюків в перенатальних центрах України, а також включає консультації молодих мам у пологових будинках по всій Україні щодо догляду за новонародженими малюками. Тільки за останній рік 1800 батьків передчасно народжених малюків отримали від волонтерів бренду Huggies допомогу у вигляді спеціальних підгузків для дітей з малою вагою, а також необхідну інформацію про догляд за передчасно народженою дитиною за методом Кенгуру.

Huggies® у партнерстві з благодійним фондом «Амор Юкрейн Хелс Організейшн», профінансував закупівлю 7 сучасних кювезів BabyPod2 з новітніми апаратами для штучної вентиляції легень. Ці евакуаційні системи допомагатимуть лікарям боротися за здоров'я щонайменше 1500 передчасно народжених малюків щорічно. За потреби - просто дорогою до лікарень. У 2023 році в Україні народилося 187 тисяч дітей. Це найменший показник за час незалежності країни. За даними Електронної системи охорони здоров'я, за 11 місяців 2023 року в Україні передчасно народилися майже 8200

малюків - 5,5% від усіх новонароджених. Серед причин, Міністерство охорони здоров'я України зазначає стрес і загострення проблем зі здоров'ям у породілль. Саме тому нині як ніколи важливо мати необхідне обладнання для найкращого піклування про передчасно народжених малюків і в лікарнях, і дорогою до них.

Номенклатура продукції компанії ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна» складається з таких товарних категорій:

1. догляд за немовлятами та дітьми - це продукція ТМ Hugges, Dry Nites,
2. жіноча гігієна - продукція ТМ Kotex та Lidie,
3. засоби гігієни для дорослих людей, які мають урологічні проблеми - продукція ТМ Depend,
4. санітарно-гігієнічна паперова продукція (кишенькові паперові хустинки та серветки в коробці) під ТМ Kleenex.

На рис.2.4 зазначена частка кожної товарної категорії в об'ємі продажів компанії.

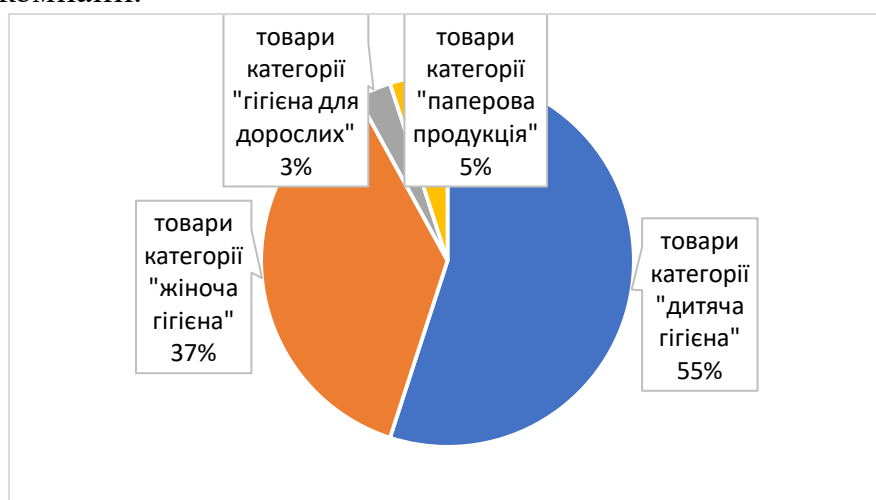


Рис. 3 Частка товарних категорій в об'ємі продажів ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна», %

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Для будь-якої товарної категорії важливим показником є кількість споживачів, які знаходяться в категорії, час їх знаходження в категорії та частота покупок. Негативним фактором, який має значний вплив на діяльність компанії, є зменшення цільової аудиторії (чисельності). Категорія дитячої гігієни дуже залежна від кількості новонароджених дітей. Народжуваність в Україні з року в рік скорочується, в 2024 р. вона впала на 4% по відношенню до 2023 р. через продовження війни, а у 2025 р. очікується продовження даного тренду. Чисельність жінок фертильного віку також значно знизилась з початку повномасштабної війни, адже велика кількість жінок мігрувала за кордон.

Для того щоб проаналізувати бізнес-портфель ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна», використаємо портфельний аналіз, а саме матрицю БКГ, де

стратегічними зонами господарювання компанії є: СЗГ №1 – засоби догляду за немовлятами та дітьми; СЗГ №2 – засоби жіночої гігієни; СЗГ №3 – засоби гігієни для дорослих людей, які мають урологічні проблеми; СЗГ №4 – санітарно-гігієнічні паперові вироби (рис. 4).

Темпи росту ринку, %	10 в п с о к п п 5	«Зірки» СЗГ №2 ●	«Дикі кішки» СЗГ №4 ●
	н п з ь к п п 0	«Дойні корови» СЗГ №1 ●	«Собаки» СЗГ №3 ●
		10 висока	1 низька 0,1
Відносна частка ринку			

Рис. 4 Матриця БКГ ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна»

Джерело: розроблено автором

СЗГ №1 (засоби догляду за немовлятами та дітьми) знаходяться в зоні «Дойні корови» і характеризується високою часткою ринку, але низькими темпами зростання. Даний бізнес приносить компанії стабільний прибуток і не потребує значних інвестицій, адже є лідером на відносно стабільному ринку. Головним стратегічним напрямком діяльності підприємства в даному випадку є захист своїх ринкових позицій від конкурентів, адже «Дойні корови» є основою фінансової стабільності компанії.

СЗГ №2 (засоби жіночої гігієни) знаходиться у зоні «Зірки», що характеризується високими ТРР та високою ВЧР. Даний бізнес є перспективним, але потребує додаткового фінансування для підтримки позицій на висококонкурентному ринку (інвестицій у маркетинг, інновації та розширення). Інвестиції також допомагають адаптувати продукти до змін у галузі та впроваджувати нові технології. Компанії потрібно активно підтримувати розвиток «Зірок», щоб залишатися лідерами в умовах конкуренції. Завдяки «Зіркам» компанія зміцнює свою позицію і забезпечує довгострокове зростання.

СЗГ №3 (засоби гігієни для дорослих людей, які мають урологічні проблеми) знаходяться в зоні «Собаки» і характеризуються низькою ВЧР та низькими ТРР. Ці продукти не приносять прибутку і часто не мають перспектив для подальшого зростання. Стратегія для «Собак» полягає у виході з ринку або мінімізації витрат на підтримку цих продуктів. Компанія може розглянути можливість ліквідації цієї бізнес-одиниці або продажу активів, що пов'язані з нею. В нашому випадку, дана СЗГ зберігається в

портфелі підприємства для широти асортименту та задоволення специфічних потреб споживачів вузької ніши.

СЗГ №4 (санітарно-гігієнічні паперові вироби) знаходяться в зоні «Дикі кішки». Характеризується високими ТРР і низькою ВЧР. Бізнес, що потрапив у цю зону, необхідно додатково проаналізувати і виявити тенденцію до його переходу в зону «Зірки» або в зону «Собаки» і робити подальші висновки. Якщо потенціал продукту великий, варто розробити план агресивного маркетингу та розвитку для досягнення лідерства. У протилежному випадку, краще припинити інвестування. Важливо прийняти подальше рішення на основі аналізу ризиків, також варто враховувати конкурентне середовище, ресурси компанії та перспективи ринку, чи має продукт потенціал для зростання.

Отже, портфель компанії можна вважати збалансованим.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Сторінка ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна». URL: <https://www.facebook.com/KimberlyClarkCorp>
3. Офіційний сайт ТОВ з П «Кімберлі-Кларк Україна». URL: <https://www.kimberly-clark.com/uk-ua/>

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗВО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Кашкано М.А., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Козак К.Б., д.е.н., професор**

Зниження мотивації серед працівників закладів вищої освіти України в умовах воєнного стану представляє собою складну та системну проблему, що вимагає комплексних управлінських рішень та обґрунтованих адміністративних підходів. Для подолання цієї кризи доцільним є цілеспрямований підхід, який охоплює такі аспекти як стратегічне управління, організаційний розвиток для забезпечення оптимальних умов праці, раціональне управління людськими ресурсами, підвищення корпоративної соціальної відповідальності закладів. Лише за умови комплексного та системного підходу, що включає активну державну підтримку, відкритість та взаємодію адміністрації закладів з колективами, співпрацю всіх учасників освітнього процесу можна ефективно подолати кризові наслідки воєнного стану, забезпечити безперервність та якість освітніх послуг в українських закладах вищої освіти.

Серед основних психологічних наслідків воєнного стану для всіх учасників освітнього процесу найвагоміші: стрес, депресія, тривога, посттравматичний стресовий розлад. Зазвичай такі стани суттєво знижують концентрацію уваги, здатність до ефективного навчання і викладання, а також мотивацію. Війна як гостре кризове явище створює відчуття невизначеності стосовно майбутнього, що негативно впливає на мотивацію відносно довгострокових цілей. Негативні соціально-економічні фактори призводять до значних соціальних та економічних проблем, що є додатковий стресом для всіх учасників освітнього процесу.

Аналізуючи психологічні особливості освітнього процесу в умовах воєнного стану, науковці оперують поняттям «кризи» як різким відхиленням від нормативного стану системи, що супроводжується дестабілізацією та загостренням проблемних ситуацій [1]. При цьому, ефективність подолання кризи залежить від взаємодії суб'єктивних та об'єктивних факторів. На індивідуальному рівні, успішне протистояння кризі вимагає від особистості глибокого розуміння причин виникнення проблеми, а також здатності до внутрішньої перебудови та адаптації. Пасивні стратегії реагування, такі як уникнення проблем або емоційне відсторонення, можуть погіршити ситуацію. Активні стратегії, навпаки, передбачають активний пошук нових можливостей та рішень, що сприяє подоланню кризи та підвищенню мотивації зокрема [2].

Серед найбільш негативних причин, що впливають на зниження мотивації працівників ЗВО внаслідок кризових обставин воєнного стану слід виділити декілька основних груп (рис.1).

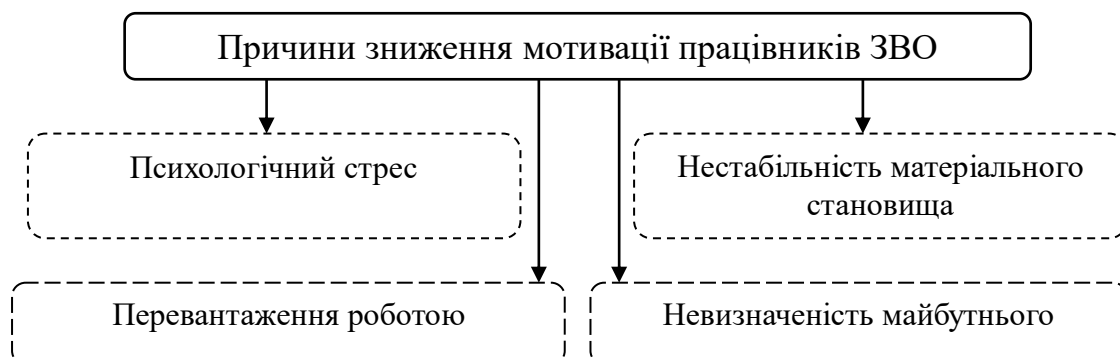


Рис. 1. Фактори, які впливають на зниження мотивації в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Для подолання проблеми зниження мотивації працівників ЗВО в умовах війни необхідно розробити комплекс дієвих заходів, спрямованих на психологічну, соціальну підтримку, створення сприятливого робочого середовища та розвиток мотиваційних стратегій в цілому (рис. 2).



Рис. 2. Комплекс заходів для підвищення мотивації працівників ЗВО

Джерело: розроблено автором

Отже, для підвищення стресостійкості та мотивації науково-педагогічних працівників необхідним є системний підхід, що охоплює як макро-, так і макрорівні менеджменту. На рівні державної політики важливо створити умови для стабільності та розвитку освітньої системи, мінімізуючи вплив зовнішніх стресогенних факторів. Водночас, кожен працівник ЗВО повинен володіти набором психологічних навичок, таких як саморегуляція та емоційна стійкість, що дозволять ефективно працювати в кризових умовах невизначеності.

Щодо впливу зовнішніх факторів на формування стресостійкості та посилення мотивації працівників ЗВО, у 2024 році, як і на початку впровадження воєнного стану, Міністерство освіти і науки України [3] видало ряд наказів, що регулюють організацію освітнього процесу, зокрема, і дистанційної роботи. Ці документи покликані забезпечити безперервність навчання та адаптувати освітній процес до нових реалій.

Можливість дистанційної роботи для науково-педагогічних працівників, зокрема за кордоном, сприяє підвищенню рівня їхньої залученості та мотивації до активної професійної діяльності. Така гнучка модель організації освітньо-наукового процесу в ЗВО є важливим кроком для збереження кваліфікованих кадрів у сфері вищої освіти, підвищує мотивацію працівників та сприяє їхньому професійному розвитку.

Для зменшення негативного впливу кризових ситуацій на трудову мотивацію працівників слід впроваджувати низку дієвих стратегій управління. Пріоритетними завданнями при цьому є забезпечення благополуччя співробітників, що передбачає створення умов для підтримки їхнього психічного здоров'я та надання доступу до психологічної допомоги. Психологічні служби в ЗВО відіграють критично важливу роль у забезпеченні стійкості та розвитку колективу в умовах воєнного стану, виконуючи важливі соціально-захисні функції [4]. Психологічна допомога є інструментом для підвищення мотивації, збереження людських ресурсів та створення сприятливого психологічного клімату. Функціонування психологічних служб в ЗВО засвідчує турботу про учасників освітньо-наукового середовища закладів. Так, психологічна служба Одеського національного технологічного університету в умовах воєнного стану стала стратегічним ресурсом для забезпечення ефективної діяльності та підвищення мотивації учасників освітнього процесу [5].

З метою проведення заходів з укріплення атмосфери порозуміння при реалізації освітнього процесу в деяких ЗВО України створені медіаційні служби (НУ «Києво-Могилянська академія», НУ «Одеська морська академія», Державний торговельно-економічний університет) за підтримки USAID [6]. Наприклад, в ОНТУ працюють такі постійно діючі комісії як правова комісія, комісія соціального страхування та оздоровлення, комісія з трудових спорів у межах конференції трудового колективу [7], які регулюють дотримання прав членів колективу та гарантують соціальну або матеріальну допомогу в разі виникнення потреб співробітників закладу.

Таким чином, підвищення рівня мотивації працівників ЗВО України в умовах воєнного стану є важливим за рядом наступних напрямків:

- 1) психологічна стійкість та добробут: кризовий стан через військову агресію створює значний психологічний тиск на працівників, провокуючи відчуття тривоги, невизначеності та виснаження. Ефективна мотивація допомагає працівникам не тільки зберігати емоційну рівновагу, але й підвищує їхню стійкість до стресу та сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі;

2) збереження людського капіталу: в умовах нестабільності працівники часто розглядають можливість зміни роботи. Систематична мотивація допомагає утримати цінних фахівців, знижуючи рівень плинності кадрів і зменшуючи витрати на пошук та адаптацію нових співробітників [8];

3) підвищення продуктивності праці: мотивовані працівники демонструють вищу залученість до роботи, беруть на себе ініціативу та готові докладати додаткових зусиль для досягнення стратегічних цілей. Це сприяє підвищенню ефективності роботи ЗВО та досягненню кращих результатів;

4) формування позитивного іміджу: підтримка добробуту працівників у складних умовах підвищує репутацію закладів в їхньому статусі відповідальних та надійних роботодавців. Такий адміністративний підхід зміцнює відносини із зовнішніми стейкхолдерами, приваблює нові професійні кадри, а також сприяє формуванню позитивного іміджу закладу вищої освіти в суспільстві.

Література

1. Грузинська І. (2022). Психологічні особливості освітнього процесу в умовах військового стану. Актуальні проблеми вищої професійної освіти. – Київ. – С. 20-21.
2. [Hassan, S., Ansari, N. and Rehman, A. \(2023\). Public service motivation, workplace spirituality and employee well-being: a holistic approach. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. – Vol. 39, pp. 1027-1043.](#)
3. Роз'яснення МОН: особливості застосування норм трудового законодавства, дистанційної форми роботи під час дії правового режиму воєнного стану: <https://mon.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-osoblivosti-zastosuvannya-norm-trudovogo-zakonodavstva-distsantsiynoi-formi-roboti-pid-chas-dii-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu> (дата звернення: 29.10.2024р.)
4. Наказ Міністерства освіти і науки України від 22 травня 2018 року № 509 «Про затвердження Положення про психологічну службу у системі освіти України».
5. Психологічна допомога ОНТУ: <https://studlifeod.ontu.edu.ua> (дата звернення: 29.10.2024р.)
6. Медіаційні служби при закладах вищої освіти України <https://mediation.ua/projekty/mediaciyini/sluzhbi/pri/zvo> (дата звернення: 29.10.2024р.)
7. Первинна профспілкова організація працівників ОНТУ <https://ontu.edu.ua/profkom> (дата звернення: 29.10.2024р.)
8. Турло, Н., Осадчук, О. (2024). Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, (191). – С. 97-103.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПЕРЕДВИЩОЇ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Мешкова В.В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Козак К.Б. д.е.н., професор

Перш ніж розглядати особливості формування і діяльності закладів освіти, доцільно ще раз згадати про сутність терміну «освіта». У вузькому розумінні освіта – це сукупність знань, умінь, навичок і компетенцій, набутих у навчальних закладах або самостійно, а також процес засвоєння систематизованих знань, розвитку пізнавальних сил, формування світогляду. У більш широкому значенні освіта – духовне обличчя людини, яке складається під впливом моральних і духовних цінностей, що є надбанням її культурного кола, а також процес виховання, самовиховання, впливу, тобто процес формування обличчя людини. За визначенням, прийнятим XX сесією Генеральної конференції ЮНЕСКО, під освітою розуміється процес і результат удосконалення здібностей і поведінки особистості, за якого вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання [3].

В Україні традиційно виділяють три види формальної після середньої освіти (рис.1).

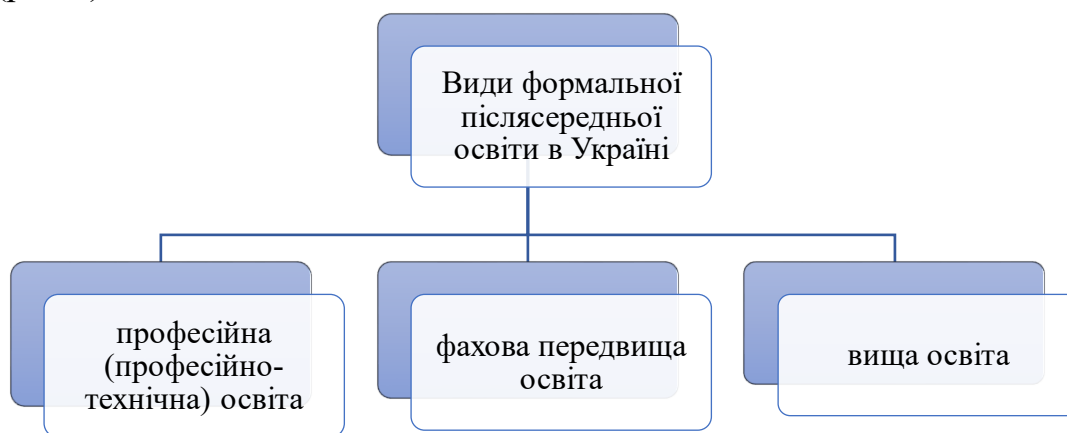


Рис.1. Види формальної післясередньої освіти в Україні

Джерело: складено автором на основі [1]

До закладів професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти можна вступати як після закінчення 9 класу середньої школи (здобувши базову загальну середню освіту), так і після випуску з 11 класу (здобувши повну загальну середню освіту). Ті, хто вступає до цих закладів після 9 класу, одночасно з професією чи спеціальністю опановують дещо скорочену програму 10 та 11 класів середньої школи та отримують свідоцтво про повну загальну середню освіту. Важливо зазначити, що програми вищої освіти пропонуються закладами вищої освіти чотирьох типів: університетами, академіями, інститутами та коледжами.

Університет - багатoproфiльний вищий навчальний заклад четвертого рiвня акредитацiї, який провадить освiтню дiяльнiсть, пов'язану iз здобуттям певної вищої освiти та квалiфiкацiї широкого спектра природничих, гуманiтарних, технiчних, економiчних та iнших напрямiв науки, технiки, культури i мистецтв, проводить фундаментальнi та прикладнi науковi дослiдження, є провiдним науково-методичним центром, має розвинуту iнфраструктуру навчальних, наукових i науково-виробничих пiдроздiлiв, вiдповiдний рiвень кадрового i матерiально-технiчного забезпечення, сприяє поширенню наукових знань та здiйснює культурно-просвiтницьку дiяльнiсть. Можуть створюватися класичнi та профiльнi (технiчнi, технологiчнi, економiчнi, педагогiчнi, медичнi, аграрнi, мистецькi, культурологiчнi тощо) унiверситети, академiї, iнститути, коледжi. Так, на рис. 2, наводиться визначення перелiчених вище освiтнiх закладiв.

Академiя - вищий навчальний заклад четвертого рiвня акредитацiї, який провадить освiтню дiяльнiсть, пов'язану iз здобуттям певної вищої освiти та квалiфiкацiї у певнiй галузi науки, виробництва, освiти, культури i мистецтва, проводить фундаментальнi та прикладнi науковi дослiдження, є провiдним науково-методичним центром у сферi своєї дiяльностi i має вiдповiдний рiвень кадрового та матерiально-технiчного забезпечення.

iнститут - вищий навчальний заклад третього або четвертого рiвня акредитацiї або структурний пiдроздiл унiверситету, академiї, який провадить освiтню дiяльнiсть, пов'язану iз здобуттям певної вищої освiти та квалiфiкацiї у певнiй галузi науки, виробництва, освiти, культури i мистецтва, проводить наукову, науково-методичну та науково-виробничу дiяльнiсть i має вiдповiдний рiвень кадрового та матерiально-технiчного забезпечення.

Коледж - вищий навчальний заклад другого рiвня акредитацiї або структурний пiдроздiл вищого навчального закладу третього або четвертого рiвня акредитацiї, який провадить освiтню дiяльнiсть, пов'язану iз здобуттям певної вищої освiти та квалiфiкацiї у спорiднених напрямках пiдготовки (якщо є структурним пiдроздiлом вищого навчального закладу третього або четвертого рiвня акредитацiї або входить до навчального чи навчально-науково-виробничого комплексу) або за кiлькама спорiдненими спецiальностями i має вiдповiдний рiвень кадрового та матерiально-технiчного забезпечення.

Рис. 2 Стисла характеристика освiтнiх закладiв

Джерело: складено автором на основi [1]

Так, унiверситети, академiї та iнститути пропонують бакалаврськi, магiстерськi, PhD-програми. Коледжi, проте, можуть надавати вищу освiту лише на програмах пiдготовки бакалаврiв та молодших бакалаврiв, а крiм того, вони мають програми фахової передвищої освiти. Також невелика кiлькiсть майбутнiх бакалаврiв навчається в закладах фахової передвищої освiти -фахових коледжах. Окремi ЗВО мають у своїй структурi фiлiї та фаховi коледжi. Фiлiї розташовуються в iншому населеному пунктi, нiж заклад вищої освiти, i пропонують програми вищої освiти. Пiпорядкованi закладам вищої освiти фаховi коледжi надають фахову передвищу освiту.

Публічну політику у сфері вищої освіти формує та реалізує Міністерство освіти і науки України (МОН). У сфері управління МОН перебуває 157 державних ЗВО. Інші державні ЗВО підпорядковуються іншим міністерствам та відомствам.

Діяльність у сфері вищої освіти підлягає обов'язковому ліцензуванню [2]. З 2019 року запроваджується процедура акредитації освітніх програм у сфері вищої освіти відповідно до вимог Стандартів та рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG 2015). В Україні діють державні стандарти вищої та передвищої освіти, котрі визначають основні параметри, яким мають відповідати освітні програми для підготовки з кожної спеціальності. Ключовий серед цих параметрів — визначення у стандарті вищої освіти переліку основних результатів навчання, які має продемонструвати кожен випускник освітньої програми.

Україна є учасницею Європейського простору вищої освіти, стороною відповідних міжнародних угод та активно реформує сферу вищої освіти відповідно до загальноєвропейської рамки. Так, відповідно до Закону України «Про вищу освіту» основними структурними підрозділами закладів вищої освіти (крім коледжів, які не здійснюють підготовку бакалаврів) є факультети, кафедри, бібліотека.

Факультет — це структурний підрозділ закладу вищої освіти, що об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в державних і комунальних закладах вищої освіти в сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної та дуальної форм здобуття освіти (крім факультетів вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти, закладів вищої освіти фізичного виховання і спорту, закладів вищої освіти культури та мистецтва).

Кафедра — це базовий структурний підрозділ закладу вищої освіти державної (комунальної) форми власності (його філій, інститутів, факультетів), що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання.

Заклад вищої освіти зобов'язаний мати у своєму складі бібліотеку.

Структурними підрозділами закладу вищої освіти можуть бути [2]:

1) навчально-науковий інститут — структурний підрозділ університету, академії, інституту, що об'єднує відповідні кафедри, лабораторії, науково-дослідні центри та експериментальні лабораторії, які провадять освітню діяльність і проводять наукові дослідження;

2) наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проектні інститути, навчально-науково-виробничі центри (сектори, частини, комплекси тощо), дослідні станції, конструкторські бюро, відділи аспірантури і докторантури, навчально-виробничі комбінати, експериментальні підприємства, клінічні бази закладів медичної освіти,

університетські клініки та лікарні, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, музеї, оперні студії, навчальні театри, філармонії, інші підрозділи, що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження;

3) підготовчі відділення (підрозділи), підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту;

4) спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ, який утворюється з метою організації інклюзивного освітнього процесу та спеціального навчально-реабілітаційного супроводу здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами, забезпечення їм доступу до якісної вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності;

4-1) фаховий коледж може бути (відокремленим) структурним підрозділом закладу вищої освіти відповідно до Закону України «Про фахову передвищу освіту»;

5) інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законом.

Отже, заклади вищої та передвищої освіти в Україні є фундаментом реалізації сценарію розвитку глобалізації і відтворюють свою дослідницьку місію, а також передають сформовані освітні знання здобувачам освіти. Вони являють собою складні багатоструктурні утворення, які найкраще забезпечують функціональність освітнього процесу та реагують на потреби й очікування навколишнього середовища. Також, заклади освіти є організаційним типом, який займається досить незвичайними видами діяльності та потребують використання специфічних методів управління. Освітній процес має забезпечувати відповідний рівень якості, тобто відповідність отриманих результатів навчання існуючим освітнім вимогам.

Література:

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Голос України. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2017.
3. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Гаранська О. І., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Мунтян І. В., к.соц.н., доцент

Зміни є невід'ємною частиною сучасного організаційного життя. У всіх великих зарубіжних корпораціях всі зміни відбуваються паралельно з проектами по їх управлінню і роботі з опорою персоналу. Зміни необхідні організаціям, щоб залишатися конкурентоспроможними як на ринку, так і в якості роботодавця, здатного залучати таланти. Спосіб, яким зміни представляються, впроваджуються та управляються, є дієвим інструментом ефективних змін в організації. Феномен організаційних змін з'явився як реакція на потребу організацій адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі. У 20 столітті, з розвитком технологій, глобалізацією та зростаючою конкуренцією, організації почали усвідомлювати, що для успішного виживання та розвитку необхідно вміти змінюватися та пристосовуватися. Це зумовило формування нових підходів до управління, таких як адаптація бізнес-процесів, організаційних структур та корпоративної культури.

Концепція організаційних змін набула популярності завдяки роботам таких науковців, як Курт Левін, який створив модель трьох етапів змін («розмороження, зміна, замороження»), а також Пітер Друкер та Джон Коттер, які підкреслювали необхідність стратегічних змін у менеджменті. З часом, організаційні зміни стали предметом досліджень у різних дисциплінах, включаючи психологію, соціологію та економіку. Без урахування різноманіття концептуальних моделей і підходів до організаційних змін до сих пір немає єдиного розуміння сутності досліджуваного поняття. У теорії управління виникає питання про те, чи слід розглядати терміни «зміна», «адаптація», «розвиток», «трансформація», «реінжиніринг» як синоніми, поділяють за принциповими відмінностями або об'єднують в якесь загальне поняття, що вбирає в себе характеристики інших.

На початку ХХІ століття українська дослідниця Т. Є. Андрусенко представила свої погляди на феномен організаційних змін, зокрема в контексті трансформацій, необхідних для підвищення конкурентоспроможності та ефективності організацій. Вона підкреслила важливість адаптивності, інноваційності та гнучкості як ключових чинників успішних змін. Вона також досліджувала питання психологічної готовності персоналу до змін і факторів, що сприяють чи перешкоджають ефективному впровадженню нововведень. Її підхід акцентує увагу на людському факторі, необхідності залучення персоналу до процесу змін і важливості розвитку організаційної культури, яка сприяє постійному вдосконаленню та пристосуванню до нових умов [1]. Також під організаційними змінами

розуміють «процеси цілеспрямованої модифікації елементів організації, таких як структура, технології, бізнес-процеси, корпоративна культура, стратегія та управлінські підходи». Мета таких змін полягає в підвищенні адаптивності та здатності організації ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема, економічні, технологічні, соціальні та культурні зрушення. Організаційні зміни можуть включати як поступові поліпшення, що часто називають «інкрементальними змінами», так і радикальні трансформації, або «революційні зміни». Вони можуть охоплювати різні рівні, від індивідуальних працівників і команд до організації в цілому, і зазвичай вимагають узгоджених дій від керівництва та працівників для досягнення ефективних результатів.

Фахівець з організаційного розвитку Джеймс Ганус (James Ganus) стверджував, що успіх організаційних змін значною мірою залежить від ефективного управління процесом змін, а також від підтримки з боку керівництва та персоналу. На його думку, важливими аспектами є не тільки стратегічні рішення щодо змін, але й увага до людського фактору, зокрема до емоційної готовності працівників, їх мотивації та залученості.

Ганус підкреслював необхідність відкритого спілкування під час впровадження змін, що допомагає зменшити опір працівників і забезпечує більш плавне впровадження нових практик і підходів. Він також зазначав, що керівники повинні виступати як лідери змін, надихаючи й підтримуючи команду на всіх етапах трансформації [1,2].

Г. Н. Кузменко виділив дві основні категорії організаційних змін: адаптивні зміни та трансформаційні зміни.

1. Адаптивні зміни: Ці зміни є поступовими і спрямовані на оптимізацію існуючих процесів та структур, щоб підвищити ефективність роботи в умовах поточного зовнішнього середовища. Адаптивні зміни дозволяють організації вдосконалювати свої функції, не здійснюючи радикальних перебудов. Прикладом може бути вдосконалення робочих процесів, оновлення технологій або підвищення кваліфікації персоналу.

2. Трансформаційні зміни: Ці зміни є більш глибокими та стратегічними і передбачають значну перебудову ключових елементів організації. Трансформаційні зміни відбуваються, коли організація стикається з кардинальними змінами в середовищі, наприклад, зміною ринкових умов, впровадженням нових технологій чи змінами в споживчих очікуваннях. Вони охоплюють перегляд організаційної структури, бізнес-моделі та корпоративної культури.

Кузменко зазначав, що обидві категорії змін є важливими, але потребують різних підходів до управління, оскільки мають різний вплив на організацію та рівень залученості персоналу.

Організаційні зміни розглядаються як «формування нової організаційної структури, адекватної характеру змін у зовнішньому середовищі» [3].

Зміни в організаціях приносять з собою як позитивні, так і негативні наслідки. Основні аспекти, які можуть виникати в процесі організаційних

змін, включають:

Позитивні наслідки:

- Покращення ефективності: Оптимізація процесів може призвести до зниження витрат і підвищення продуктивності.
- Адаптивність: Організації стають більш гнучкими і здатними швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
- Інновації: Зміни можуть стимулювати впровадження нових ідей, технологій і продуктів, що забезпечує конкурентні переваги.
- Залученість працівників: Участь співробітників у процесах змін може підвищити їхню мотивацію і задоволення від роботи.

Негативні наслідки:

- Опір змінам: Працівники можуть відчувати страх перед невідомим або сумніви щодо необхідності змін, що може призвести до опору з боку колективу.
- Невизначеність: Зміни можуть створювати атмосферу невизначеності, що може негативно вплинути на моральний стан співробітників.
- Витрати: Процес змін може вимагати значних фінансових і часових витрат на підготовку, навчання та адаптацію.
- Втрати талантів: У деяких випадках, зміни можуть призвести до виходу цінних працівників з організації, якщо вони не згодні з новими підходами або культурою.

Успішне управління організаційними змінами вимагає уважного планування, відкритого спілкування та залучення всіх рівнів організації, щоб мінімізувати негативні наслідки і максимізувати вигоди [3].

Впровадження змін в організації вимагає систематичного підходу та ретельного планування. Ось послідовність власних дій, які можуть допомогти в цьому процесі:

1. Оцінка ситуації: Проведіть аналіз поточного стану організації, виявте проблеми та можливості. Визначте причини, які спонукають до змін, та їхню важливість.

2. Визначення цілей змін: Сформулюйте чіткі, вимірювані цілі змін, які відповідають стратегічним пріоритетам організації.

3. Розробка плану змін: Створіть детальний план дій, включаючи етапи впровадження, ресурси, необхідні для реалізації, та терміни виконання. Визначте ключових осіб, відповідальних за реалізацію плану.

4. Залучення зацікавлених сторін: Інформуйте всіх учасників процесу про заплановані зміни. Залучайте працівників до обговорення змін, щоб отримати їхню підтримку та відгуки.

5. Підготовка команди: Організуйте навчання та підготовку персоналу для підвищення їхньої готовності до змін. Забезпечте ресурси для підтримки працівників під час переходу.

6. Впровадження змін: Реалізуйте план змін у відповідності до встановлених термінів. Підтримуйте відкритий діалог і комунікацію на всіх етапах впровадження.

7. Моніторинг та оцінка результатів: Відстежуйте прогрес

впровадження змін та їхній вплив на організацію. Збирайте відгуки від працівників і аналізуйте досягнення поставлених цілей.

8. Корекція курсу: У разі необхідності коригуйте план дій на основі отриманих даних і відгуків. Внесіть зміни до процесів чи стратегії, щоб покращити результати.

9. Закріплення змін: Зафіксуйте досягнуті результати у корпоративній культурі організації. Оцінюйте та оновлюйте політики і процедури для підтримки нових практик.

10. Підтримка постійного розвитку: Стимулюйте культуру постійних змін та вдосконалення в організації, заохочуючи інновації та адаптацію до нових викликів.

Дотримання цієї послідовності може значно підвищити шанси на успішне впровадження змін і їхнє позитивне сприйняття в організації.

Класифікація організаційних змін допомагає зрозуміти типи та види змін, які можуть відбуватися в організації. Це також дозволяє керівництву краще підготуватися до впровадження змін, оцінити їхній вплив і вибрати відповідні підходи.

На сьогоднішній день поширеними є такі організаційні зміни:

1. Цифрова трансформація: Впровадження нових технологій та цифрових рішень для автоматизації процесів, покращення комунікацій та підвищення ефективності роботи. Це може включати використання штучного інтелекту, хмарних технологій, великих даних тощо.

2. Адаптація до нових робочих моделей: Зміни в структурі роботи, такі як перехід на дистанційний або гібридний формат роботи, що стали особливо актуальними під час пандемії COVID-19.

3. Реорганізація структури: Зміни в ієрархії та організаційній структурі, які можуть включати укрупнення підрозділів, створення нових команд або зміну управлінських підходів.

4. Зміна корпоративної культури: Впровадження нових цінностей та принципів роботи, які сприяють розвитку інноваційності, співпраці та залученості працівників.

5. Упровадження нових бізнес-процесів: Оптимізація або зміна існуючих бізнес-процесів для підвищення ефективності та зниження витрат, наприклад, через методології Lean або Six Sigma.

6. Зміна стратегії розвитку: Перегляд або зміна стратегічних цілей організації у відповідь на зміни в ринковому середовищі, конкуренції чи споживчих потребах.

7. Інтеграція з партнерами або злиття: Співпраця з іншими організаціями через альянси, партнерства або злиття для досягнення спільних цілей і підвищення конкурентоспроможності.

8. Впровадження нових управлінських практик: Зміни в підходах до управління, включаючи впровадження Agile, Scrum або інших гнучких методологій для покращення проектного управління та адаптивності.

9. Стратегічні ініціативи з сталого розвитку: Впровадження екологічно чистих технологій, соціально відповідальних практик та

зобов'язань щодо сталого розвитку.

10. Зміни в політиці управління талантами: Впровадження нових стратегій залучення, розвитку та утримання працівників для забезпечення високої продуктивності та задоволеності.

Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організацій у швидко змінюваному світі.

Ефективне впровадження організаційних змін вимагає дотримання певних принципів, які можуть сприяти успіху цього процесу:

1. Чітка візія та мета змін: визначте і сформулюйте чіткі цілі змін, які повинні бути зрозумілі всім членам організації. Це допоможе створити загальне розуміння та спрямованість.

2. Активне залучення всіх зацікавлених сторін: залучення працівників на всіх рівнях до процесу змін. Їхня участь та підтримка можуть значно підвищити шанси на успішне впровадження.

3. Відкритий і прозорий процес комунікації: забезпечте регулярне та чесне спілкування щодо змін. Інформуйте працівників про причини, переваги, плани та етапи змін, а також про те, як ці зміни вплинуть на їхню роботу.

4. Підтримка з боку керівництва: лідери повинні демонструвати свою підтримку змін, бути прикладом для наслідування та активно залучатися до процесу. Їхня роль є ключовою у формуванні позитивного ставлення до змін.

5. Оцінка та підготовка до можливого опору: визначте потенційні джерела опору та розробіть стратегії для їх подолання. Це може включати навчання, підтримку та залучення до дискусії.

6. Постійний моніторинг та зворотний зв'язок: регулярно відстежуйте прогрес впровадження змін і збирайте зворотний зв'язок від працівників. Це дозволить коригувати процес у разі необхідності.

7. Гнучкість та адаптивність: будьте готові коригувати плани та підходи на основі нових даних та умов. Гнучкість може допомогти впоратися з непередбаченими труднощами.

8. Підготовка та навчання персоналу: організуйте навчальні програми та тренінги для підвищення кваліфікації працівників і забезпечення їхньої готовності до змін.

9. Визначення та оцінка успіху: встановіть критерії для оцінки успіху змін. Це допоможе вам визначити, чи досягнуті цілі, і виявити області для подальшого покращення.

10. Закріплення змін у культурі організації: після впровадження змін важливо інтегрувати їх у корпоративну культуру, щоб вони стали частиною повсякденної практики організації.

Дотримання цих принципів може суттєво підвищити ймовірність успішного впровадження організаційних змін і сприяти загальному розвитку організації [4].

Фактори, що призводять до організаційних змін на підприємстві, можуть бути внутрішніми або зовнішніми. До внутрішніх факторів

відносять:

- Зміни в управлінні: Зміна керівництва або управлінських стратегій може спричинити перегляд підходів до роботи, структури або бізнес-процесів.
- Проблеми з продуктивністю: Низька продуктивність, неефективність бізнес-процесів або незадоволеність працівників можуть спонукати до змін.
- Кадрові питання: Вихід ключових працівників, зміни в потребах трудової сили або розвиток талантів можуть викликати необхідність адаптації організаційної структури.
- Інновації: Впровадження нових технологій або методів роботи може вимагати змін у процесах, продуктах або послугах.
- Культура організації: Зміна в культурі підприємства, наприклад, впровадження нових цінностей або принципів, може викликати зміни в управлінні та комунікаціях.

До зовнішніх факторів відносять:

- Економічні зміни: економічні кризи, зміни в ринкових умовах, коливання курсів валют можуть впливати на стратегію підприємства.
- Конкуренція: зростання конкуренції може спонукати компанію змінювати свої продукти, послуги або бізнес-модель, щоб залишатися на плаву.
- Технологічні зрушення: поява нових технологій, що можуть покращити продуктивність або зменшити витрати, може змусити підприємства адаптуватися.
- Зміни в законодавстві: нові регуляції або зміни в законодавстві можуть вимагати адаптації бізнес-процесів, щоб дотримуватися нових вимог.
- Соціальні зміни: зміни в поведінці споживачів, їхніх потребах і очікуваннях можуть вплинути на стратегію підприємства.
- Глобалізація: вихід на міжнародні ринки або конкуренція з глобальними компаніями можуть вимагати змін в організації.

Згідно з дослідженням Асоціації менеджерів, організаціям заважають розвивати слабкі навички управління змінами (7,08), недостатню мотивацію (5,93), недостатнє розуміння та підтримку з боку керівництва (4,79) та брак фінансових ресурсів (3,66). В результаті на практиці 70% змін закінчуються невдачею [5].

Рух і зміни представлені в єдиному образі, адже те, що використовується сьогодні перевіреним чином, завтра може бути модернізовано в нове, переглянуте поліпшення основних показників діяльності компанії.

Комплекс заходів щодо змін зазвичай відрізняється на різних етапах процесу управління змінами в організації. Ось основні етапи, на яких можуть бути реалізовані ці заходи:

Планування: Визначення цілей і очікувань змін. Аналіз поточної ситуації в організації. Розробка детального плану дій, включаючи заходи, ресурси та терміни.

Оцінка ризиків: Ідентифікація потенційних ризиків і бар'єрів, які можуть виникнути під час впровадження змін. Розробка стратегій для їх подолання.

Комунікація: Розробка комунікаційної стратегії для інформування всіх зацікавлених сторін про зміни. Впровадження регулярних повідомлень, презентацій, нарад для підтримки прозорості.

Залучення персоналу: Проведення зустрічей, воркшопів або обговорень для залучення працівників до процесу змін. Створення комітетів або робочих груп для роботи над конкретними аспектами змін.

Навчання та розвиток: Організація навчальних програм для працівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та готовність до нових умов роботи. Надання ресурсів та інструментів для підтримки переходу.

Впровадження: Реалізація заходів, передбачених у плані змін. Систематичне відстеження прогресу і виконання запланованих дій.

Моніторинг та оцінка: Збирання даних про результати впровадження змін. Проведення аналізу, щоб оцінити ефективність заходів і їхній вплив на організацію.

Корекція: Внесення змін до плану дій на основі отриманих відгуків і результатів моніторингу. Адаптація стратегії для забезпечення кращих результатів.

Закріплення змін: Інтеграція нових практик і процесів у повсякденну діяльність організації. Встановлення нових стандартів і політик для підтримки змін.

Підтримка постійного розвитку: Заохочення культури інновацій і постійного вдосконалення, щоб зміни стали невід'ємною частиною організаційного життя. Забезпечення комплексного підходу до впровадження змін може підвищити їхню ефективність і сприяти успішному функціонуванню організації в умовах постійних змін.

Принципи, якими повинен володіти керівник заходів: необхідно чітко визначити завдання і сформулювати цілі; більш детально поширювати необхідну інформацію про майбутні зміни; володіти навичками формування команди та залучення до її роботи представників ключових груп стейкхолдерів; толерантно ставитися до стану тимчасової невизначеності; здатність оцінювати перспективи та результати діяльності з впровадження змін.

Зробимо висновок, що основне завдання команди впровадження – донести до кожного співробітника, що вигода торкнеться кожного. Також просто необхідно приділити увагу обізнаності, ще на початку підготовки до змін потрібно відразу підготувати всіх співробітників до цієї новини. Звичайно, немає сенсу звітувати про всі покрокові дії, головне - акцентувати увагу на тому, що вони будуть корисні і це допоможе в майбутньому впоратися з усіма труднощами.

Література:

1. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. Ефективна економіка. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf
2. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних

змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 354-359.

3. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Дослідження методів проведення змін на сучасних підприємствах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 5-8.

4. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>

5. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. С. 20.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЗС»

**Барсукова К.А., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник Савенко І.І., д.е.н., професор**

Діяльність кожної організації спрямована на задоволення потреб споживачів у відповідному сегменті ринку. Незалежно від галузі, до якої воно відноситься, яких клієнтів обслуговує, поряд з ним на ринку існують інші бізнес-структури, що займаються подібною діяльністю. Чим привабливіший за доходом сегмент ринку, тим гостріша конкуренція. Конкуренція між суб'єктами господарювання змушує їх дбати про ефективність своєї діяльності, що можливо лише за умови систематичних інновацій у виробничому процесі з метою вдосконалення способу надання послуг.

Інноваційний менеджмент - підсистема загального управління, метою якого є управління інноваційними процесами в організації [1]. Він призначений для забезпечення реалізації стратегічних цілей організації.

Теоретичною основою управління інноваційною діяльністю є економічна теорія, яка вивчає закони і закономірності функціонування динамічних систем, і теорія загального менеджменту організацій, яка формує принципи, функції, форми і методи управління ціле-спрямованою діяльністю людей у процесі функціонування і розвитку [2].

Надамо загальну характеристику компанії ТОВ «ЗС» для подальшої розробки стратегії. Рекрутингова компанія “ЗС” - це кадрова агенція повного циклу та постачальник послуг з ділового адміністрування, що займається оптимізацією кадрових процесів та бізнес-операцій середнього та великого бізнесу.

Компанія “ЗС” існує на ринку України більше 18 років. За ці роки компанія значно розширилась, і окрім міста Києва з 2020 року має офіс у Варшаві. Основний потік клієнтів по Україні, які замовляють послуги по найму з таких міст як: Київ, Львів, Дніпро. Клієнти з-за кордону з таких країн, як: Венгрія, Польща, ОАЕ.

На разі підприємство знаходиться на етапі стабілізації та розвитку. Етап стабілізації розвитку підприємства з підбору персоналу означає, що підприємство вже встановило свою присутність на ринку та має стабільний потік клієнтів. На цьому етапі основна потреба клієнтів зазвичай полягає в пошуку стратегічних рішень з управління персоналом, оптимізації процесів найму та збільшенні ефективності кадрових стратегій.

Через малу кількість працівників організаційна структура підприємства досить проста. ТОВ «ЗС» використовує лінійну організаційну структуру. На даний момент на підприємстві працює 13 спеціалістів. Склад команди: CEO, єйчар директор, HR бізнес партнер, 4 HR, 2 ресьорчери, юрист, бухгалтер, 2 IT-фахівця (які працюють в команді проектно).

Проаналізуємо внутрішні процеси в ТОВ «ЗС» та розпишемо поетапно кожен етап. Першим етапом найму кандидатів – є отримання заявки та брифу від замовника. Заповнення замовником анкети кандидата та детальний опис посади звужить пошук спеціаліста та прискорить найм. Наступний етап визначення каналів пошуку для розміщення оголошення про вакансію. Ключовими каналами є: Робота юа, Лінкедін, Ворк юа, Телеграм канали.

Процес перевірки — це звуження кола кандидатів і відбір кандидатів для проходження співбесіди. Відбір передбачає перегляд резюме та супровідних листів, щоб відокремити некваліфікованих кандидатів від тих, які відповідають вашим потребам.

Далі йде етап співбесіди, який може проходити особисто або віртуально. Під час цього етапу HR зустрічаються з відібраними кандидатами, щоб дізнатися більше про їхній досвід, цілі та навички.

Також в компанії є психометричне тестування та кваліфікаційне тестування, щоб оцінити компетенції, особистісні риси та стиль роботи. Психометричні тестування універсальні для кожної посади та включають тестування «Монтессорі» та «Тест на оцінку рівня відповідальності».

Наступний крок систематизація отриманої інформації в картку кандидата, особистий відгук HR. Усі отримані дані відправляються замовнику та за позитивного фідбеку кандидату виставляється офер.

В офіційній пропозиції бажаного кандидата на посаду надається листпропозиція, яка містить дату початку, компенсацію, робочі години та очікувані результати.

Для того щоб виявити загрози та можливості ТОВ «ЗС», потрібно використати один із найпоширеніших якісних методів SWOT-аналіз [4].

Таблиця 1 - SWOT-аналіз ТОВ «ЗС»

Можливості:	Загрози:
1. Розширення географії діяльності 2. Залучення інвестицій та грантів 3. Впровадження нових технологій 4. Розвиток онлайн-консалтингу 5. Розширення географії діяльності	1. Швидкі зміни технологій 2. Залежність від людського капіталу 3. Кіберзагрози та інформаційна безпека 4. Юридичні та регуляторні обмеження
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Індивідуальний підхід до клієнтів 2. Добра репутація на ринку 3. Широкий спектр послуг 4. Широка база кандидатів	1. Високі витрати на навчання та підвищення кваліфікації 2. Відсутність автоматизації внутрішніх процесів 3. Слабкий маркетинг 4. Слабкий імідж на ринку

Джерело: розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу були виділені сильні та слабкі сторони підприємства. Сильними сторонами підприємства і її основними можливостями є : індивідуальний підхід до клієнтів, добра репутація на ринку, широкий спектр послуг, широка база кандидатів.

Для того, щоб розробити стратегію, яка максимально відповідала б умовам та особливостям здійснення процесів інноваційного розвитку на ТОВ «ЗС». Першим кроком для покращення процесу інноваційної діяльності підприємства є визначення цілей і формулювання задач.

Основними цілями та задачами для ТОВ «ЗС» є:

- забезпечення клієнтів кваліфікованим персоналом та покращення сервісу;
- скорочення термінів закриття вакансій;
- підвищення якості підбору персоналу;
- збільшення частки ринку та розширення клієнтської бази;
- інноваційний розвиток процесів рекрутингу
- створення та постійне оновлення бази кандидатів для прискорення процесу підбору;
- використання сучасних цифрових інструментів для скринінгу та оцінки резюме;
- застосування автоматизованих чат-ботів для первинного відбору кандидатів;
- проведення аналізу результатів підбору та оптимізація методів роботи;
- збільшення впізнаваності бренду агентства "ЗС" на ринку працевлаштування та рекрутингу;
- міжфункціональна координація, що включає підтримку керівництва (включаючи структуру підтримки інновацій, ресурси та адекватне розуміння процесу);
- контроль за перебігом розробки, доступ до кадрових, фінансових і технічних ресурсів, використання чинника часу.

Проведене дослідження вказує на те, що потрібно вибрати стратегію інноваційного розвитку підприємства, яка включає перепроєктування та впровадження систем автоматизації для модернізації інноваційних процесів нашого підприємства.

Після аналізу інноваційної діяльності «ЗС» можна зробити висновок, що компанія має сильну конкурентну позицію на даний момент життєдіяльності.

Для компанії основним засобом просування інноваційної продукції є реклама, яка включає в себе:

- таргетовану рекламу в Фейсбук, Інстаграм;
- рекламу за пошуком в Гугл;
- публікації на платформах в ДООУ, Лінкедін.

HR мають справу з великим робочим навантаженням і швидкоплинним середовищем, умови, які лише посилюються пандемією. Стандартизована система може допомогти стежити за робочим навантаженням кожного HR. В цьому допоможе додаток «Slack».

Відстеження розвитку кандидатів є критично важливим компонентом підбору персоналу. Завдяки системам відстеження заявників Hirma. Це спрощує процес відстеження. Ці системи відстежують процес працевлаштування в базі даних.

Штучний інтелект автоматизує тривалі, повторювані процедури, які, на думку більшості рекрутерів, є марною тратою часу та досвіду. Вимоги до посади визначаються програмою відбору кандидатів на основі штучного інтелекту з опису посади та ваших попередніх рішень щодо найму.

Важливу складову складає цілодобова підтримка кандидатів. В цьому допоможе автоматизований чат-бота зі штучним інтелектом, який завжди готовий відповідати на запитання кандидатів, збирати інформацію, залучати їх до оновлень і дати їм почуватися цінними.

Інструмент «Arya» для автоматизації підбору кадрів зі штучним інтелектом може оптимізувати кожен аспект процесу планування співбесід за допомогою інтелектуальних алгоритмів для порівняння розкладів, пропонуючи кандидатам запрошення з попередньо вибраним часом, скорочуючи час і назад із рекрутерами та мінімізуючи ймовірність помилок у розкладі. Інструмент Tribepad ATS може автоматизувати ще далі, автоматично складаючи або відхиляючи кандидатів залежно від їхніх результатів анкети попереднього відбору.

Для деяких висовідповідальних посад або якщо йде масовий набір на роботу потрібно сотні перевірок минулого кандидата, судимості та фінансових перевірок. Це ще один процес найму, який можна легко автоматизувати за допомогою додатку «Due Diligence», тож перевірки надсилатимуться автоматично на будь-якому етапі.

Для підвищення впізнаності нашого бренду, та зменшення роботи для ейчара бізнес партнера. Інтерфейс сайту буде складатися з таких розділів як: перелік послуг, перелік сфер, залишити заявку на послугу, кандровий склад, статті.

Практичні поради були сформульовані на основі теоретичної бази, яка була вивчена, і були підкріплені результатами кількісного дослідження. Застосування цих рекомендацій у реальному житті може призвести до ще більшого позитивного ефекту, оскільки комплексне використання роздрібної мережі інструментів здатне вдосконалити стратегії інновацій для бізнесу.

Література:

1. Інноваційний менеджмент URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19044/
2. Перспективи управління інноваціями URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Otsinka-innovatsijnoho-rozvytku>
3. Управління інноваційною діяльністю URL: https://stud.com.ua/22767/ekonomika/upravlinnya_innovatsijnoyu_diyalnistyu
4. European innovation Scoreboard 2016 URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/17822>

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТ ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «ОДЕСЬКИЙ КХП»

Бурковський Дмитро, магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Савенко І.І., д.е.н., професор

Забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємств на галузевих ринках є одним з найактуальніших викликів сьогодення. Удосконалення способів і засобів конкурентної боротьби спонукає до пошуку якісно нових стратегічних підходів до управління підприємствами, використання нових інструментів, які забезпечують ефективне та успішне ведення бізнесу, а також створення механізмів забезпечення економічної стабільності. Конкурентоспроможність є динамічною та мінливою ринковою категорією. Слід відмітити, що конкурентоспроможність підприємства виступає похідною від внутрішнього стану підприємства, стану галузі та ринкової ситуації в світовій та національній економіці.

Для отримання загальної характеристики світового ринку борошна дослідимо світову торгівлю борошном, основних гравців ринку, рівень конкуренції.

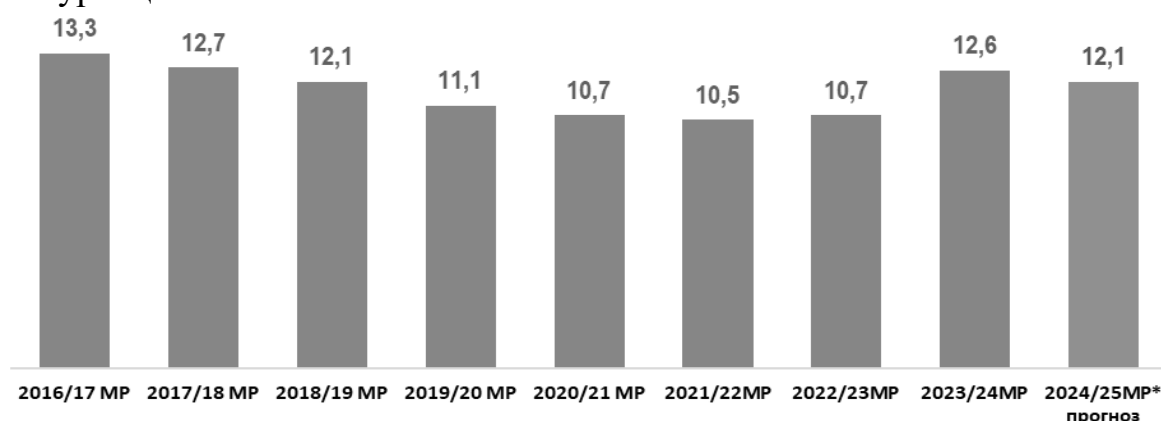


Рис. 1. Світова торгівля борошном, млн тонн

Джерело: [1]

Основним трендом у світовій торгівлі борошном є загальне зниження у порівнянні з 2016 роком та оживлення торгівлі у 2023/2024 МР. Основними світовими експортерами на ринку борошна виступають: Туреччина, Казахстан, московія, ЄС, США та Україна. Протягом 2021-2024 років незмінними лідерами в світовому експорті борошна є Туреччина. Казахстан та росія. Україна входить в шестірку світових лідерів-експортерів борошна з невеликими показниками і з тенденцією до зниження в 2023/2024 році, що пояснюється воєнними діями на її території.

Використаємо механізм бенчмаркінгу і дослідимо світового лідера борошномельній галузі – Туреччини. На даний час, за даними Європейської асоціації борошномелів, у Туреччині діють близько 550 млинів. Загальний обсяг виробництва борошна становить 12 млн тонн. Коефіцієнт використання виробничих потужностей становить 45%, а загальна

потужність оцінюється в 30 млн тонн. У Туреччині багато невеликих млинів у малих містечках і селах. Великі ж млинові комплекси, такі як Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. A.Ş. (Конья), Ankara Un Sanayii A.Ş. (Анкара), Büyük Hekimoğulları Gıda San. Ve Tic. A.Ş. (Конья), Mersin Un San. ve Tic. A.Ş. (Мерсін) та інші, що охоплюють своєю продукцією всю країну, працюють не менше ніж на 80% потужності.

Останніми роками світовий ринок борошна зменшувався, але частка Туреччини не змінювалася, близько 30% світового ринку борошна – це турецький експорт. Велику роль в підтримці галузі відіграє уряд Туреччини, застосовуючи високі тарифи на зерно для захисту внутрішнього ринку [2].

До проведеного дослідження надамо тенденцію розвитку борошномельної галузі Великобританії, сутність якої полягає в консолідації галузі. Борошномельна галузь продовжує консолідуватися: за даними Британської асоціації борошномелів (UK Flour Millers), 32 компанії управляють 51 млином. На чотири найбільші компанії припадає 65% виробництва борошна у Великобританії. Менші млини розробили ніші, які включають фасоване борошно та борошно для спеціальних сортів хліба [3].

Дослідимо стан та тенденції розвитку вітчизняної борошномельної галузі. Галузь почала розвиватися ще в XIX ст. Нині в країні працюють близько 600 борошномельних підприємств, більша частина яких завантажена на 30-60%, особливо зараз, коли виробництво борошна падає [3]. Сьогодні склався певний пул з 30-40 компаній, які є лідерами галузі. Одні з них чітко визначилися для роботи на внутрішньому ринку, а решта позиціонує себе як експортно-орієнтовані. Щороку з ринку йдуть 10-20 компаній, а в недалекому майбутньому, як стверджують фахівці, сумарна чисельність підприємств, які виробляють борошно і крупи в Україні, не перевищуватиме 100-200 [4].

З лютого 2022 року Держстат через війну перестав публікувати галузеву статистику. Водночас, за оцінкою голови ревізійної комісії спілки «Борошномели України» Сергія Сакірка, у 2023/2024 році обсяги виробництва становили 2 млн тонн — якщо виходити зі споживання 75 кг борошна на душу населення, як у Польщі і Німеччині.

Таблиця 1 - Пропозиція та розподіл борошна в Україні

	2021/2022	2022/2023	2023/2024*
Виробництво	2738	2615	2550
Внутрішнє споживання	2477	2050	2300
Експорт	72	147	200
Кінцеві запаси	389	809	861

* - прогноз

Джерело: [5]

Як показують публікації науковців і постійні дослідження фахівців АПК-Інформ в галузі практично не змінюються лідери-виробники борошна (таблиця 2).

Таблиця 2 – ТОП-10 виробників борошна України, тис.тонн

№ зп	Назва підприємства	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	ТОВ «Вінницький КХП №2	125729	116764	109785
2	ТОВ «Столичний млин»	74847	90940	101946
3	ТОВ «ДМК» Дніпромлин» ВП	33467	57000	62500
4	ДП «Новопокровський КХП»	61186	62080	59672
5	ТОВ ВКФ «Рома»	71857	62238	55475
6	ПрАТ «Рівне-борошно»	29497	33668	31691
7	ТОВ «Зернарі»	57002	33642	27950
8	Хлібодар ТОВ «Запоріжжя»	24837	28060	27182
9	ТОВ «ТД» Ельдорадо»	27244	18031	24942
10	Хлібодар ТОВ «НКХЛ»	6646	26040	23368
Разом		389582	411699	414726

Джерело: [1]

Завданням дійсної статті є дослідження конкурентоспроможності підприємств борошномельної галузі на прикладі Філії АТ ДПЗКУ «Одеський КХП». Одеський комбінат хлібопродуктів був одним з провідних підприємств галузі хлібопродуктів півдня України. Напрямки діяльності комбінату: виробництво хлібопекарського пшеничного борошна, висівок. Млинозавод Одеського комбінату хлібопродуктів – найстаріше підприємство такого типу – заснований в 1844 році Торговим домом "Еммануїл Вейнштейн і Сини". Після неодноразових реконструкцій і перебудов з дерев'яного будинку млин перетворилася в архітектурний пам'ятник оригінальної конструкції з червоної цегли.

У шестиповерховому будинку млини розташовані у дві самостійні секції (таблиця 3):

– секція двохсортного хлібопекарського помелу потужністю 335 тонн переробки пшениці на добу;

– секція трьохсортного макаронного помелу твердої або м'якої пшениці потужністю 250 тонн переробки пшениці на добу. У 1989 році в будівлі млинозаводу було розпочато монтаж автоматизованих, удосконалених ліній переробки пшениці, в результаті обидві секції оснащені обладнанням, випущеними за ліцензією швейцарської фірми "Бюллер" і введені в експлуатацію в 1992 році.

Таблиця 3 – Потенціал млинового комплексу при повному завантаженні обладнання (в розрахунку на рік)

Показники	Од.	Кількість
Переробка пшениці	тис. тонн	77,0
Виробництво продукції:		
- борошно хлібопекарське вищого сорту	тис. тонн	30,8
- борошно хлібопекарське першого сорту	тис. тонн	27,0
- висівки	тис. тонн	17,7

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

За останній час на підприємстві різко зменшився обсяг виробництва, що говорить про те, що в роботі комбінату немає ніякої стабільності, а використання виробничої потужності на 3,6 % можна охарактеризувати як випадкове використання потужностей млинового виробництва. З 2016 р. комбінат переробляв тільки давальницьку сировину. Як результат – збитки збільшилися в 2 рази. Зменшилися основні фонди на 2,0 %. Останні роки комбінат практично не працює з застосуванням даунсайзинг – процесу зменшення розміру підприємства за рахунок скорочення персоналу.

Для виявлення об'єктивних причин зупинки підприємства і пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності проведено багаторівневе дослідження конкуренції: світового рівня, національного рівня, регіонального рівня, та конкурентного потенціалу підприємства.

Одним із факторів зупинки Філії АТ ДПЗКУ «Одеський КХП» є нерациональне планування розміщення переробних потужностей в країні. В квітні 1981 року за наказом Міністерства заготовки СРСР від 23.04.198 року було засновано державне підприємство «Куліндоровський КХП». З грудня 1998 року воно входить в систему Державного матеріального резерву України. Основні види діяльності; зберігання зерна, виробництво борошна, виробництво висівок, комбікормів, надання послуг з очистки, сушіння зерна.

Світові та національні тенденції із зменшення виробництва борошна та розміщення в м. Одеса двох потужних КХП призвели до зупинки роботи Філії АТ ДПЗКУ «Одеський КХП». Основними напрямками відновлення роботи можуть бути: формування стратегічного альянсу із діючими борошномельними підприємствами, застосування стратегії диверсифікації з пошуком вільної ніші.

Література:

1. АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/-topic/=1544009#gallery-12>
2. Сакіріє С. Озираючись на Туреччину. Чому Україна не Туреччина на світовому ринку борошна. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1514366>
3. Фокус на Велику Британію: оцінки та перспективи. Виробництво борошна. URL: <https://ukrmillers.com/publikatsii/fokus-na-veliku-britaniyu-otsinki-ta-perspektivi>
4. Юрченко А.Ю. Особливості функціонування та інноваційного розвитку борошномельних підприємств на продовольчому ринку України URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/56.pdf
5. Лягуша Т. Чим живе український ринок борошна у воєнний час? URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1535238>
6. Савенко, І., Седікова, І., & Седіков, Д. (2022). Російсько-український конфлікт: виклики для зернового ринку. Food Industry Economics, 14(2). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2320>

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ - ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

Пашичев Г.В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Савенко І.І., д.е.н., професор

Освоєння світового простору людиною безроздільно супроводжувалося і супроводжується дослідженням і застосуванням «новітніх прийомів господарювання» з метою полегшення життя та отримання достатньої кількості їжі. Даний процес в термінології сьогодення називається інноваційною діяльністю. Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на комерціалізацію з використанням результатів наукових досліджень і розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Іншими словами, інноваційна діяльність – це серія виробничих, технічних і комерційних заходів, в ході яких на ринку з'являються нові і вдосконалені товари, послуги, промислові процеси і обладнання. Основною метою національної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних та правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій, виробничих та продаж нових видів конкурентоспроможної продукції [1]. Інноваційна діяльність призвела до зміни людини від стану первісної людини до сучасного стану. Мотивацією людини виступають зміни щодо удосконалення життєвого рівня, в напрямках забезпечення їжею та благоустрою. Основою в раціоні харчування людства завжди був хліб.

Одним із етапів розвитку людства є перехід від збирання до вирощування зернових культур. Цей етап відділяє людство від сьогодення близько 15 000 років. Спочатку з'явилася круп'яна каша, яку з необережності злегка "підсмажили" на вогні, а потім зерна навчилися перемелювати в борошно. Зерна подрібнювали між двома каміннями, а коржі без кісточок відправляли в духовку. Згадка про хліб у стародавніх єгиптян відноситься до 4-5 тисячоліть до нашої ери, і вони були першими, хто використовував закваску для приготування кислого хліба. Єгиптяни надавали хлібу різну форму і випікали його з додаванням різних інгредієнтів, таких як молоко, мед і жир. У писемності, прийнятої в Стародавньому Єгипті, Сонце, золото і хліб позначалися однаково – гуртком з точкою в центрі.

Хліб завжди займав почесне місце у всіх народів світу, грубість щодо хліба з незапам'ятних часів вважалася гріхом. Професія пекаря була найбільш шанованою. Наприклад, в Стародавній Греції пекарня могла займати найвищу державну посаду, а в Стародавньому Римі пекарні Euryzak був встановлений 13-метровий пам'ятник - гробниця, який зберігся і донині.

Якість і сорт хліба завжди визначали соціальний статус людини в суспільстві. Бідні та представники середнього класу віддавали перевагу

коричневому хлібу з вівсяного, житнього або ячмінного борошна, тоді як багаті споживали білий пшеничний хліб з молоком, яйцями та вершковим маслом.

Хліб був незамінний і на Сході. В Індії злочинцям не дають хліба протягом певного періоду часу, залежно від тяжкості скоєного злочину, а в Ірані хліб зазвичай сприймається як божественна милість. Хліб в Узбекистані здавна вважається священним, і коржі не ріжуть ножом, а тільки розламують вручну. Крім того, забороняється класти коржі «лицьовою стороною вниз»: це вважається неповагою до хліба. В Європі хліб також входить в основне меню. Згідно з французькими законами, навіть найменші села повинні щодня забезпечуватися свіжоспеченим хлібом. Француз не мислить свій сніданок без свіжих круасанів і багетів. Серед швейцарців найвідомішою стравою, що вживається з хлібом, є фондю. Крім того, на території Бельського озера в Швейцарії випікали найдавніший хліб в Європі, його історія датується 3,5 тис. років до нашої ери. З розвитком міста почали створюватися майстерні з випікання хліба. Гільдія пекарів мала свої суворі стандарти контролю якості хліба, майстер-пекарня зберігала рецепти хліба в найсуворішій таємниці і передавала їх з покоління в покоління.

Традиційно найпопулярніші рецепти сучасного хліба можна розділити за географічною ознакою. Можна виділити Східний, американський, британський, італійський і французький "темперамент" хліба. Хліб також ділиться за способом замісу і випічки – прості коржі (Піта, тортилья) або високі коржі, подові і в формі. Італійський хліб (Стромболі, чіабатта, фокачча, гріссіні) в основному готується з борошна грубого помелу, багатий оливковою олією і може бути спечений з додатковими інгредієнтами, такими як сир, шинка, свіжі оливки і зелень. Французький хліб (багет, Трюдо, пістоль, Куронн) завжди має хрустку, злегка тверду скоринку і легкі і повітряні панірувальні сухарі. Східний хліб часто буває у формі коржі, яка традиційно незамінна при вживанні салатів і м'яса [2].

Сільський хліб Лангос на Балканах. Він прийшов туди разом з турками і завоював цей регіон. Турки, в свою чергу, отримали рецепт приготування гарячого пирога з дріжджового тіста, обсмажуваного в киплячій олії, від візантійців. Словаки пробують апетитні ранго, посипають сиром і натирають часником [3].

У 2020 році світовий ринок ХБВ досяг рекордно високого рівня – 4448,2 мільярда доларів, і тенденція до зростання продовжується. Очікується, що середньорічний темп зростання ринку в період з 2021 по 2025 рік складе 2,26%. Якщо подивитися на динаміку світового споживання в 2021 році, то спостерігається досить серйозне зростання цін і невелике просідання цього показника, викликане цілком об'єктивним зниженням споживчого кошика не тільки в Україні, а й у всьому світі.

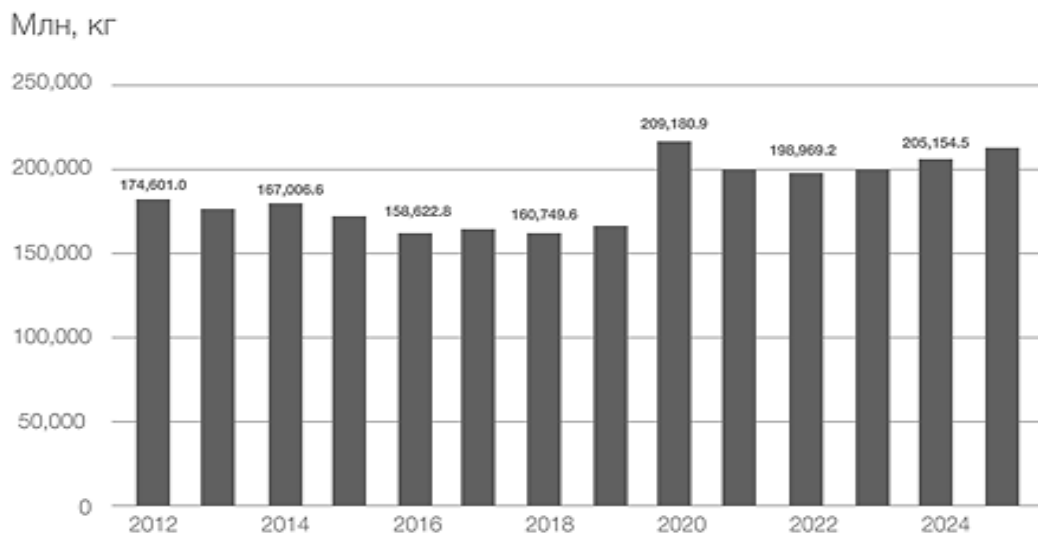


Рис. 1 Обсяги світового ринку ХБВ, кг

Джерело: [3]

Дамо характеристику хлібопекарській галузі України. Близько 60 % вітчизняного промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів припадає на шість найбільших компаній – ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group.

Близько 10% хлібних продуктів випускають міні-пекарні, а решту 30% національного виробництва хліба та хлібобулочних виробів забезпечують понад 100 хлібозаводів. Хлібопекарська галузь характеризується високим ступенем концентрації виробничих потужностей. Добова потужність промислових підприємств галузі змінюється в діапазоні значень від 10 до 250 т. Середній розмір підприємства, який в Україні становить 46 т на добу, що в рази перевищує значення аналогічного показника в США, Канаді, країнах Європи. В 2012 році в Україні було відкрите найбільше в Європі підприємство з виробничою потужністю 250 т на добу - ТОВ "Українсько-словенське підприємство "Хлібопекарський комплекс "Кулиничівський". Потрібно відзначити відносну стабільність складу компаній-лідерів хлібопекарської галузі протягом досліджуваного періоду. Це такі підприємства як ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», Група компаній «Формула смаку» та холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group [3].

Характер конкуренції в хлібопекарській галузі переважно локальний та міжрегіональний. Збутові мережі більшості виробників охоплюють певний регіон (місто, район, область) через нетривалий термін зберігання хлібобулочної продукції, що обмежує радіус доставки товару. Доставка продукції в радіусі понад 150 км економічно ефективна лише для хлібопродуктів тривалого зберігання, адже збільшення часу транспортування хліба в торгівельну мережу знижує його

конкурентоспроможність за рахунок значного зниження якості на етапі доставки покупцям.

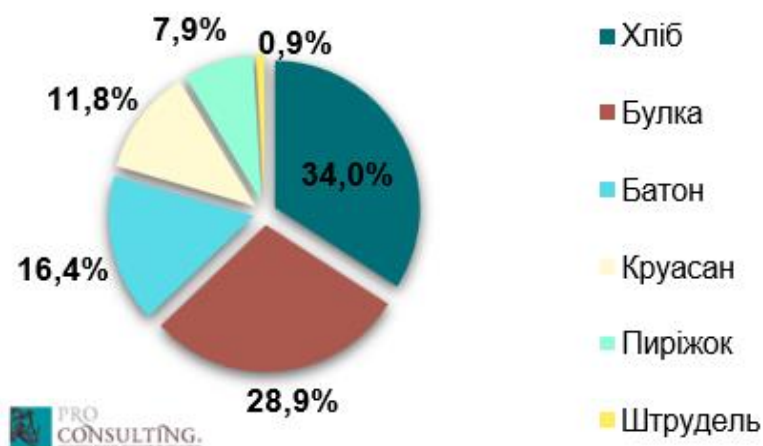


Рис 2. Структура ринку ХБВ за видами, %

Джерело: за даними Державної служби статистики України

Вивчення українського ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів дозволяє зробити висновок, що на ньому переважають вітчизняні продукти. Імпорт не важливий для всіх позицій товарів, за винятком круасанів. Тут світовому виробнику Chipita вдалося завоювати майже 7% ринку під своєю торговою маркою.



Рис. 3. Доля імпоротної продукції на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів, %

Джерело: за даними Державної служби статистики України

Отже, виробників хлібопекарської продукції можна розділити на три стратегічні групи конкурентів в залежності від обсягів виробництва та виробничої потужності. До першої стратегічної групи, якій належить 60% з загальнонаціонального ринку, входять великі промислові виробники - хлібопекарські концерни та холдинги, що мають у своєму складі кілька бізнес-одиниць (хлібо заводів) в різних регіонах України. Ці компанії випускають великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торгівельні мережі. До другої

стратегічної групи належать значна кількість хлібозаводів, які мають середню виробничу потужність та конкурують переважно на локальних ринках (в радіусі 100-150 км). Ці підприємства випускають достатньо широкий асортимент продукції за основними товарними групами для основних ринкових сегментів. Хоча підприємства цієї групи разом забезпечують лише 30% національного виробництва хліба та хлібобулочних виробів, однак в локальних масштабах вони є домінуючою фірмою та займають лідируючі позиції на відповідних ринках. До третьої стратегічної групи належать дрібні виробники (міні-пекарні, пекарні-кондитерські, пекарні в магазинах та супермаркетах), що за організаційною формою є переважно приватними підприємствами (ПП, ФОП), та мають малу виробничу потужність до 3 т на добу [4]. Вони фокусують свою діяльність на певному ринковому сегменті та продають свою продукцію або безпосередньо в місці випічки, або поставляють лише на дуже обмежений локальний ринок, переважно в межах окремого міста або селища. Підприємства цієї стратегічної групи, як в масштабах загальнонаціонального, так і на локальних ринках хліба та хлібобулочної продукції, займають незначну частку ринку, в середньому 10%.. У структурі споживання та галузевого виробництва лідирують хлібопродукти, які відносяться до найнижчої цінової категорії, так звані «масові сорти хліба» (80%). На покращені (середня цінова категорія), дієтичні та інші нестандартні сорти хліба (висока цінова категорія) припадає 20% ринку. Понад 70% покупок припадає на пшеничні та житньо-пшеничні сорти, з яких найбільше користуються попитом хліб український та батон. Структура виробництва хліба та хлібобулочних виробів відрізняється значним рівнем стабільності (коливання структури асортименту не перевищує 4%) та ідентичністю до структури споживання. Найбільшу питому вагу у вітчизняному хлібопеченні займають пшеничний хліб (42,5%) та житньо-пшеничні, пшенично-житні хліби (32%). Булочні вироби нетривалого зберігання займають 24% ринках хлібопродуктів, решту (2%) в асортиментному ряді складають хліб житній, дієтичні хліби, здобні хлібобулочні та бубличні вироби, грінки, сухарі, пиріжки, пончики, пряники, печиво (табл. 4). Асортимент хлібобулочних виробів в Україні налічує понад 1000 найменувань. Він щороку збільшується в межах конкурентної боротьби за споживача на 1,5-2% за рахунок виробів середнього та дорогого сегменту.

За даними ЮНЕСКО, в міжнародному прогнозі «Харчування в 21 столітті» заморожування продуктів харчування визнано одним з найбільш прогресивних методів обробки і збереження харчової сировини. Заморожування продуктів це – процес, при якому волога, що міститься в них, повністю або частково перетворюється на лід шляхом відведення тепла, коли температура опускається нижче криоскопічної (точки замерзання) [5,6].

Аналіз ринку замороженої випічки показує відновлення галузі після значного спаду в результаті початку повномасштабної війни. Українські виробники замороженої продукції нарощують обсяги виробництва та експорту, але про відновлення довоєнних показників ми поки не говорили.

Враховуючи рівень міграції населення і кількість потенційних споживачів, прогнозувати значне зростання ринку можна тільки в тому випадку, якщо закінчиться війна і населення повернеться в Україну [7].

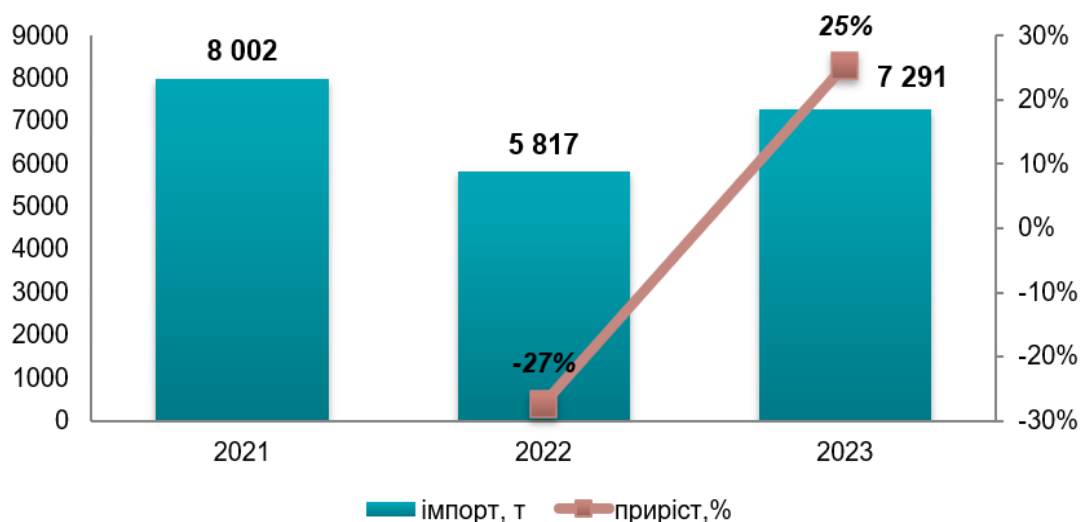


Рис. 4 Динаміка імпорту заморожених ХБВ в Україну за 2021-2023 рр, тонн

Джерело: [8]

Ринок виробництва заморожених хлібобулочних виробів сьогодні дуже різноманітний і перспективний. Для виробників це можливість урізноманітнити асортимент, швидко і своєчасно реагувати на потреби покупців і завжди надавати якісну і свіжу продукцію. А це допоможе залучити більше клієнтів. У супермаркетах і магазинах з'являється все більше відділів зі свіжоспеченою випічкою.

Технологія швидкої заморозки дозволяє виробляти і заморожувати продукти на різних стадіях приготування. Обладнання для ударної заморозки продуктів вимагає певних капіталовкладень. Перш за все, це спеціальні холодильні установки, що дозволяють швидко заморожувати продукти, і спеціальні морозильні камери (по суті, склади) для їх зберігання. Крім того, виробники заморожених продуктів повинні забезпечити відповідні логістичні умови. Доставка здійснюється спеціальними авторефрижераторами, які підтримують необхідну температуру під час транспортування [6].

Зберігання продуктів в торговій точці також має здійснюватися у відповідних умовах. При правильній організації всієї виробничої, логістичної та складської ланцюжка заморожені продукти можуть зберігатися до 180 днів без втрати смакових і поживних властивостей.

Дослідження показали, що в південному регіоні України відсутні підприємства, які здійснюють виробництво заморожених хліба і хлібобулочних виробів, незважаючи на зростаючий попит на означений вид виробів. Результатом нашого дослідження є рекомендація відкриття на ТОВ

«Одеський хлібозавод №4» дільниці з виробництва замороженого хліба та хлібобулочних виробів.

Інвестиції, необхідні для реалізації проекту включають наступні витрати: інвестиції в основні фонди, оборотні засоби і витрати на маркетингові заходи.

Установка камери шокової заморозки здійснювалася методом фірмового монтажу і при цьому враховані всі витрати, в тому числі нарахування транспортно-складських витрат та вартість монтажних робіт. Монтаж холодильної камери зберігання замороженої продукції (фактично виконує функцію складу зберігання замороженої продукції) включає вартість камери, транспортні, складські витрати та витрати на монтажні роботи. Таким чином сума інвестицій в основні фонди складає суму 1613, 3 тис. грн.

Оборотні кошти призначені для забезпечення придбання сировини. Враховуючи, що компанія працює з перерахованою сировиною і не планує збільшувати виробництво на першому етапі, залучати додаткові інвестиції в оборотний капітал немає необхідності.

Розрахунок інвестицій на маркетингові заходи. Заходи у вигляді реклами потрібні для поінформування населення та закладів HoReCa, мереж міні-хлібопекарень, продуктових супермаркетів, роздрібних споживачів щодо виробництва ТОВ «Одеський хлібозавод №4» замороженої хлібобулочної продукції. Для реалізації рекламної компанії необхідно розмістити в хлібних відділах супермаркетів, середніх та малих крамницях, хлібних павільйонах тематичні постери та організувати розповсюдження рекламних буклетів поінформування. На транспорті підприємства розмістити рекламні постери. Інвестиції на маркетингові заходи складуть 100 тис. грн.

Таким чином, ТОВ «Одеський хлібозавод №4» для реалізації проекту необхідна сума коштів в розмірі 1713,3 тис. грн. Враховуючи, що на хлібозаводі вільні кошти відсутні, проект буде реалізовано за рахунок кредиту під 20% річних. Проведені розрахунки показників інвестиційної привабливості проекту показують, що чистий приведений дохід позитивний, строк окупності інвестицій складе 2,5 роки. Загальний висновок щодо реалізації проекту: проект є фінансово привабливим і його можна рекомендувати до впровадження.

Література:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Тимчишина Ірина. Хліб: історія і сучасність. <https://gk-press.if.ua/x16217/>
3. Шестопапов Б. Маржинальність продуктів можна підвищити за рахунок надання їм нових властивостей. АПК Інформ: №11. <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1523975>

4. Крамаренко І. С. Аналіз ринку хлібобулочної продукції України. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2017. № 4. С. 396-404.

5. Дослідження ринку заморожених виробів в Україні. 2024 рік. https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/

6. Частково випечені вироби – зручний формат для напівфабрикатів, які випікають за потреби. <https://harch.tech/2024/05/16/prodovzhennia-terminiv-zberigannia-xlibobulochnyh-vyrobiv-pid-chas-zberigannia-v-modyfikovanij-holodylnij-kameri-vid-kompanii-hein-luxemburg/>

7. Швидкозаморожені вироби – новий тренд українського хлібопекарства. https://harch.tech/2023/10/13/svydkozamorogeni_vuroby-novyj-trend-ukrainskogo-hlibopekarstva/

ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ НА ПОРТОВОМУ ЕЛЕВАТОРІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

**Рожко Д.Б., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Савенко І.І., д.е.н., професор**

У вересні 2015 року в Нью-Йорку відбулася 70-та сесія Генеральної Асамблеї ООН. У роботі Генеральної Асамблеї взяли участь 193 держави-члени, які прийняли план спільного досягнення кращого майбутнього. Був розроблений план дій на наступні 15 років, в рамках якого спільними зусиллями будуть докладені зусилля для подолання бідності, боротьби з нерівністю і несправедливістю та захисту планети. Україна також бере участь у глобальному процесі досягнення цілей сталого розвитку, прийнявши Стратегію сталого розвитку України до 2030 року [1]. Метою прийнятої стратегії є гарантування високого рівня якості життя населення України та створення сприятливих умов для розвитку нинішнього і майбутніх поколінь. Втім військова агресія росії проти України зірвала плани спільного досягнення кращого майбутнього.

Україна є одним із потужних світових виробником та експортером зернової продукції. За результатами першого воєнного 2022 року виробництво зернових культур скоротилося на 37% в порівнянні з попередніми рекордними показниками 2021 року і становить близько 53,9 млн. Причинами подібної ситуації є зменшення обсягів виробництва зернової продукції, що зумовлено тимчасовою окупацією частини українських територій, веденням бойових дій, замінуванням звільнених територій, зниженням врожайності в порівнянні з 2021 роком та інші.

Питаннями виробництва зерна, зберігання, розподілення опікуються ряд галузей, які забезпечуються логістичними активностями, ядром яких виступають зернові елеватори. Ідея елеватора виникла в 1843 році в Буффало, штат Нью-Йорк, коли купець Джозеф Дарт та інженер Роберт Данбар винайшли паровий конвеєр. Місто було найбільшим у світі зерновим портом з 1850-х років до початку 20-го століття. Принцип роботи полягав у тому, що конвеєр піднімав зерно з приймального складу на верхню частину силосу, де воно зважувалося, очищалося від домішок (можливо, дезінфікувалося), сушилося і засипалося конвеєром у силос [3].

Хронологічне дослідження розвитку елеваторної галузі України, дає змогу стверджувати, що в даному розвитку галузі можна виділити вісім етапів. Розвиток зерносовищ в Україні нерозривно пов'язаний з періодом освоєння причорноморських територій і портів Миколаєва, Одеси та Херсона. Першим елеватором на причорноморських територіях був елеватор Миколаївського торгового порту побудований в червні 1862 року. Із здобуттям Україною незалежності розпочався восьмий етап. У 1997 році на вимогу МВФ Україна розпочала корпоратизацію підприємств харчової промисловості. Відповідно до Закону «Про продаж пакетів акцій відкритих

акціонерних товариств» ряд підприємств було продано комерційним структурам. Водночас у державній власності залишилися 109 підприємств хлібопекарської галузі, включаючи елеватори в Одеському та Миколаївському портах, які були передані до Державного резерву та Державної корпорації «Хліб України». Багато вітчизняних та іноземних компаній, які вийшли на зерновий ринок України, почали будувати власні сховища. В Одеському порту був побудований перевантажувальний зерновий комплекс комплекс «Укрелеваторпром» із загальною потужністю зберігання зерна 210 000 т [4].

Станом на початок 2007 року в Україні налічувалося 755 підприємств зі зберігання зернових та олійних культур із загальною потужністю одноразового зберігання 34 млн. тонн.

Дев'ятий етап – це етап роботи елеваторних підприємств у воєнний період.

За різними дослідженнями Україна втратила від 10 до 13 млн т елеваторних потужностей від початку повномасштабного вторгнення.

Загалом до повномасштабного вторгнення в Україні було 56,6 млн т потужностей одночасного зберігання зернових. За оцінками Elevatorist.com, з 24 лютого до листопада минулого року кількість потенційно зруйнованих або пошкоджених сховищ досягла 77 одиниць або 9,4 млн т.

Також 165 елеваторів станом на 4 листопада знаходилися у тимчасово окупованих Луганській, Донецькій, Запорізькій та Херсонській областях — це більше >10% від довоєнних сертифікованих потужностей зі зберігання зерна. Також дослідники станом на листопад оцінили, що вартість ремонту та відновлення цих зруйнованих зерносховищ буде сягати \$1,1 млрд [5].

З початком воєнних дій, агресор заблокував роботу чорноморських портів, замінував акваторію Чорного моря, практично зупинив експорт товарів, в т.ч. зернових вантажів. Зважаючи на проблеми з експортом зерна під час війни, постало питання пошуку та використання альтернативних шляхів вивезення зерна.

Ситуація несла дві проблеми: по-перше, потреба в звільненні елеваторів України від зерна урожаю 2022 року, та можливість прийомки зерна врожаю 2023 року; по-друге гуманітарна – голод в країнах імпортерів зерна. Вільними від морської блокади залишилися порти Ізмаїл, Рені, та порт Усть-Дунайськ, які стали єдиним водним шляхом щодо експорту зерна. З них зерно доправляють до Румунії (Констанца), потім переправляють морем в інші країни. Через румунську Констанцу проходить найбільший альтернативний морський маршрут українського експорту.

Втім ситуація з експортом зерна морським шляхом не вирішувалась кардинально, тому альтернативними експортними коридорами стали пропускні суходільні прикордонні пункти сусідніх держав: Польщі, Словаччини, Угорщини, Молдови.

Таблиця 1

Пропускна спроможність прикордонних пунктів

Країна	Прикордонний перехід	Добова спроможність передачі	
		Потяги	Вагони
Польща	Ягодин – Дорогуськ	4	200
	Ізов – Грубешів	12	605
	Рава-Руська – Верхрата	5	150
	Мостиська-2 – Медика	6	306
Румунія	Вадул-Сірет – Дорнешти	6	180
Словаччина	Дякове – Халмеу	4	120
	Чоп – Чірна-над-Тисою	7	490
	Ужгород – Матевці	10	500
Угорщина	Чоп – Захонь (широка колія)	1	30
	Батьово – Еперешке	7	420
Молдова	Сокиряни – Окниця	2	86
	Могилів-Подільський - Велчинець	4	140
	Басарабська – Серпневе-1	3	140
Разом		71	3367

Джерело: розроблено автором на основі інформації УЗ

Аналіз перших місяців співпраці з залізничниками сусідніх країн виявили ряд проблем, як у технічного плану, так і соціальному, серед яких: - інфраструктура у багатьох портах Східної Європи була налаштована під мінімальні експортні партії. Логістика побудована із урахуванням внутрішніх потреб. несумісність ширини залізничних колій європейських країн 1435 мм та України – 1520 мм. Несумісність ширини колій вимагає заміну візків, що суттєво уповільнює процес передачі вагонів. Обсяг загальних перевезень зернових вантажів через західні прикордонні переходи всього 7 млн 444 тис т, що є незрівнянно мало із морськими перевезеннями. Дослідження ситуації з розширенням експортних шляхів показало, що для ТОВ «Укрелеваторпром» і в цілому для України перспективним є експорт зернових вантажів контейнерами ввєрх до Дунаю до країн ЄС. Аналіз потужностей дунайських портів з експорту зерна контейнерами показав, що порт Рені має пропускну спроможність в 4 тис TEU, що в 11 разів менше аніж порт Ізмаїл.

При цьому до порту Рені є можливість подати зерно залізницею трьома маршрутами: два маршрути по території України і маршрутом через територію республіки Молдова. Враховуючи результати дослідження, рекомендується реалізувати проект з будівництва контейнерного термінала потужністю 200 тис TEU в порту Рені, який буде включати: причал довжиною 75 метрів, який забезпечить постановку під завантаження (розвантаження) контейнерами та зерном насипом річкових теплоходів, самохідних та несамохідних барж; зерновий термінал із силосними банками місткістю 20 тис тонн одночасного зберігання; залізничну колію на 54 вагони-зерновози (для можливості прийомки потягів із маршрутних

станцій); залізничних вагонів; двох пунктів завантаження контейнерів зерном; двох автоконтейнеровозів; двох портових кранів-контейнеро-перевантажувачі; адміністративно-побутового корпусу, площадки з твердим покриттям для накопичення завантажених та пустих контейнерів, площею в 3 гектари; огорожею терміналу двох електричних трансформаторних підстанцій, опалювальної котельні та автомобільних та залізничних ваг.

В структурі контейнерного терміналу планується використання трьох технологій обробки зерна:

– перша технологія передбачає перевантажування зернових вантажів із силосів зберігання в судна-зерновози та самохідні і не самохідні баржі насипом. Для роботи за даною технологією планується будівництво зернового комплексу на 20 тис тонн одноразового збарігання, приймальних відділень зерна з автомобільного та залізничного транспорту та установку башенного крану з грейферним пристроєм для перевантаження зерна.

– друга технологія передбачає завантаження зерна в 20-футові контейнери і завантаження їх плавзасоби. Для затарювання контейнерів планується будівництво ділянки затарювання контейнерів з вертикальною технологією, самопливом зерна і використання контейнероперекидувача. Для переміщення пустих та затарених контейнерів планується закупівля двох автомобільних контейнеронавантажувачів.

– третя технологія передбачає прямий варіант перевантаження з автомобільного транспорту, залізничних вагонів та платформ завантажених контейнерів на плавзасоби.

Література:

1. Цілі сталого розвитку: Україна. URL: https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf
2. Логістика в умовах бойових дій: зміна ланцюгів постачання. URL: <https://buduysvoe.com/publications/logistyka-v-umovah-boyovyhdiy-zmina-lancyugiv-postachannya>
3. Елеваторна промисловість України: що маємо та на що очікуємо. URL: <http://hipzmag.com/tema/elevatornapromislovist-ukrayini-shho-mayemo-ta-na-shho-ochikuyemo/>
4. ТОВ «Укрелеваторпром». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/-company_details/31640002
5. Гайдук О. Підсумки 2022: руйнування і будівництво елеваторів. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/185-pidsumki-2022-ruynuvannya-i-budivnitstvo-elevatoriv>

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ ЮВЕЛІРНИМИ ВИРОБАМИ

Зварич В.С., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Наукові керівники: Седікова І. О., д.е.н., професор, Палвашова Г. І., к.т.н., доцент

Ювелірна галузь займає важливе місце в економіці, характеризуючись високою доданою вартістю продукції та стабільним попитом. Розробка інвестиційної стратегії для підприємств цієї сфери є ключовим інструментом підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності та прибутковості. Ювелірний ринок характеризується високою конкуренцією та впливом таких факторів, як зміна вартості дорогоцінних металів і каменів, попит на етичні, екологічно чисті вироби, використання 3D-друку, блокчейн для сертифікації та ін.

Світовий ринок ювелірних виробів у 2023 році оцінювався приблизно в 250 млрд доларів США із прогнозом зростання на 5-6% щорічно. Основні споживачі — молодь та середній клас, які цінують якість, унікальний дизайн і доступну ціну [1].

Фізична особа-підприємець (ФОП) — зручна форма ведення бізнесу для торгівлі ювелірними виробами. Вона дозволяє швидко розпочати діяльність, спрощує бухгалтерію та знижує адміністративні витрати.

Для торгівлі ювелірними виробами ФОП потрібно врахувати низку регуляторних і практичних аспектів:

- *отримання ліцензії*: для роботи з дорогоцінними металами та каміннями потрібна спеціальна ліцензія. Її вартість близько 2000 грн одноразово.
- *касовий апарат (РРО)*: торгівля ювелірними виробами потребує використання реєстратора розрахункових операцій (РРО), оскільки ювелірна продукція підпадає під обов'язкову фіскалізацію незалежно від обсягу доходу.
- *сертифікація продукції*: усі вироби повинні мати державне клеймо пробірної палати, яке підтверджує вміст дорогоцінних металів.

Торгівля ювелірними виробами через ФОП, має низку переваг, а саме:

- *Низькі витрати на старт бізнесу*.
- *Спрощена система оподаткування*: ФОП 3-ї групи з оборотом до 7,8 млн грн може сплачувати 5% єдиного податку та єдиний соціальний внесок (ЄСВ).
- *Гнучкість у веденні бізнесу*: можливість одночасно працювати онлайн (через інтернет-магазин або соціальні мережі) та офлайн (торгові точки), а також відсутність жорстких вимог до найму персоналу (ФОП може працювати самостійно).
- *Швидке масштабування*: успішний ФОП може згодом розширити бізнес до ТОВ, залучивши партнерів або інвесторів.

Також у торгівлі ювелірними виробами невеликі ФОП стикаються з викликами сьогодення:

- *Висока конкуренція*: ринок ювелірних виробів насичений, особливо в сегменті середнього та преміум-класу, тому необхідне постійне впровадження унікального асортименту (авторські прикраси, бюджетна лінійка з срібла).
- *Ризики шахрайства*: ФОП може стикнутися з підробками або низькоякісною продукцією.
- *Фінансові ризики*: висока вартість сировини (золота, срібла) робить бізнес залежним від коливань цін. Щоб запобігти цьому, необхідно створення резервного фонду та поступовий перехід на бюджетні альтернативи (наприклад, прикраси з позолотою).
- *Складності у формуванні клієнтської бази*: для ФОП часто важко конкурувати з відомими брендами, альтернативним рішенням є активне просування ювелірних виробів через соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), створення програми лояльності для клієнтів (знижки, кешбек).

Для стабільного розвитку малого бізнесу необхідно формувати інвестиційну стратегію розвитку, яка базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності та кон'юнктури інвестиційного ринку у цілому та в розрізі окремих його сегментів. Складність цього процесу полягає у тому, що здійснюється постійний пошук і оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найповніше відповідають іміджу підприємства. Певна складність є й у тому, що стратегія не є незмінною, потребує постійного корегування з урахуванням зміни зовнішніх умов та нових можливостей росту підприємства [2].

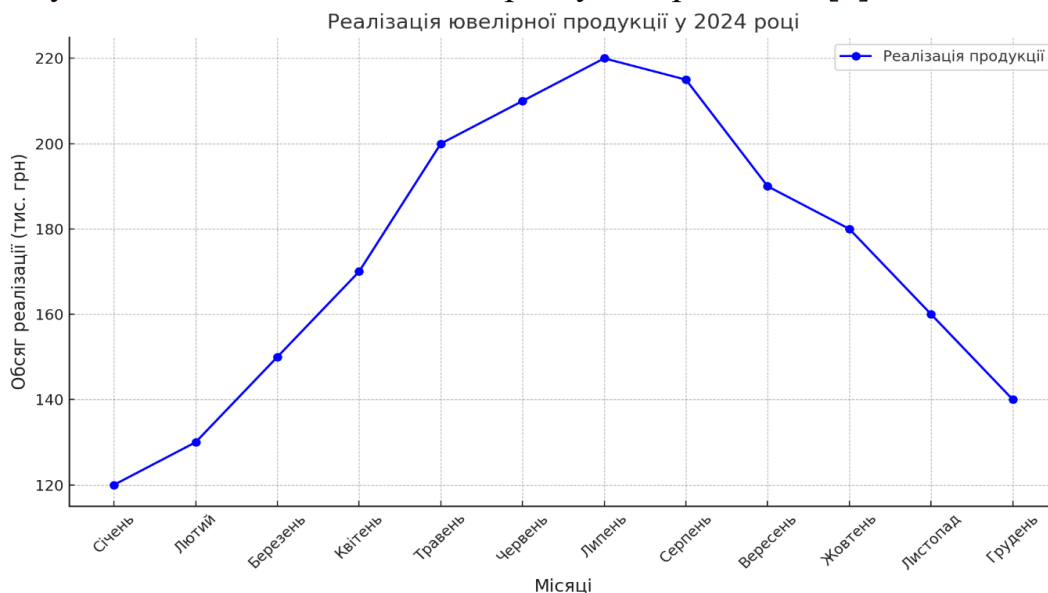


Рис. 1. Реалізація ювелірних виробів у 2024 р.

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними досліджень, проведених Українським центром економічних досліджень, попит на ювелірні вироби значно варіюється в залежності від регіону (рис. 2) [3].

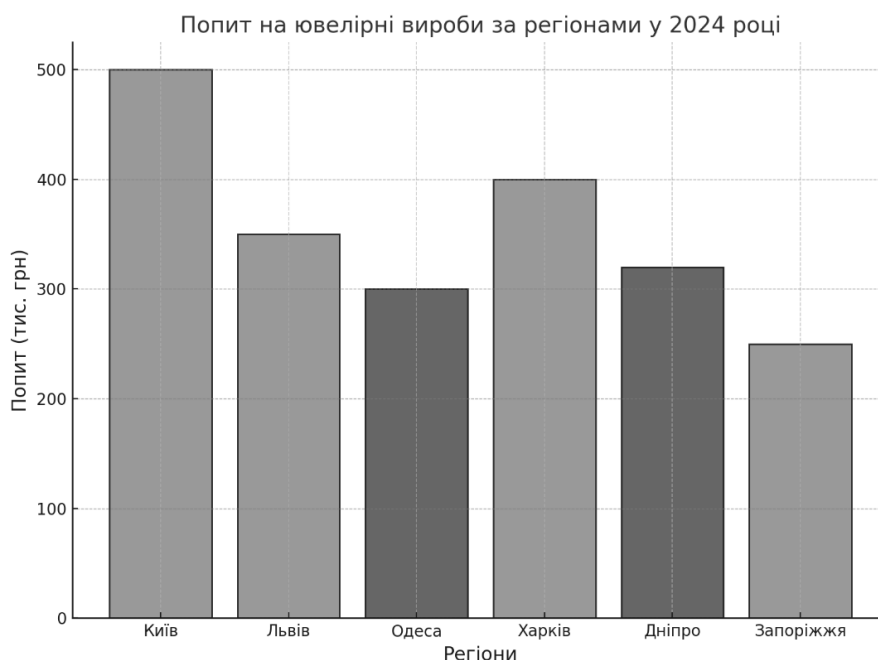


Рис. 2. Попит на ювелірні вироби у розрізі регіонів

Джерело: побудовано автором

Попит на ювелірні вироби у 2024 році залежно від регіону. Найвищий попит будь у Києві, тоді як у Запоріжжі попит є найнижчим серед представлених регіонів. Це може бути пов'язано з рівнем доходів населення, концентрацією торговельного току та регіональними уподобаннями.

Український ювелірний бізнес бере активну участь у підтримці Збройних сил України, надаючи різну фінансову підтримку. Наприклад, Ювелірна майстерня Soshute відома своєю благодійністю. Під час війни компанія активно підтримує Збройні Сили України, жертвуючи частину виручки від продажу ювелірних виробів[3].

Визначення оптимального напрямку інвестування з метою отримання максимального прибутку є однією з найбільш складних і важливих економічних завдань, з якими стикаються підприємства в процесі інвестиційної діяльності. Тому необхідно вчасно розробити інвестиційну стратегію і забезпечити її реалізацію.

Література:

1. Сайт <https://pro-consulting.ua/ua>. (Дата звернення 20.11.2024)
2. Мельник Л. І., Блинда Ю.О. Інвестиційна стратегія як чинник антикризового управління діяльністю підприємства. Київ, 2015.
3. Сяйво попри темряву: ювелірний ринок України у воєнний час. URL: <https://fact-news.com.ua/syayvo-popri-temryavu-yuvelirniy-rinok-ukraini-u-voenniy-chas> (Дата звернення 20.11.2024).

ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ: СВІТОВИЙ АСПЕКТ

Коломієць А. С., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Наукові керівники: Седікова І. О., д.е.н., професор, Палвашова Г. І., к.т.н., доцент

Розмір світового ринку кондитерських виробів у 2021 році оцінювався в 298,23 мільярда доларів США та, за прогнозами, збільшуватиметься на 4,3% з 2022 до 2028 року. Зростаюча промисловість харчових продуктів і напоїв у всьому світі та зростання споживання на душу населення. Очікується, що кількість цих продуктів сприятиме зростанню ринку. Крім того, схильність споживачів дарувати ці продукти в поєднанні зі зростанням наявного доходу та стрімкою урбанізацією в усьому світі є основними рушійними факторами ринку. Крім того, постійний розвиток і приваблива упаковка підвищують попит на кондитерські вироби в країнах з економікою, що розвивається.

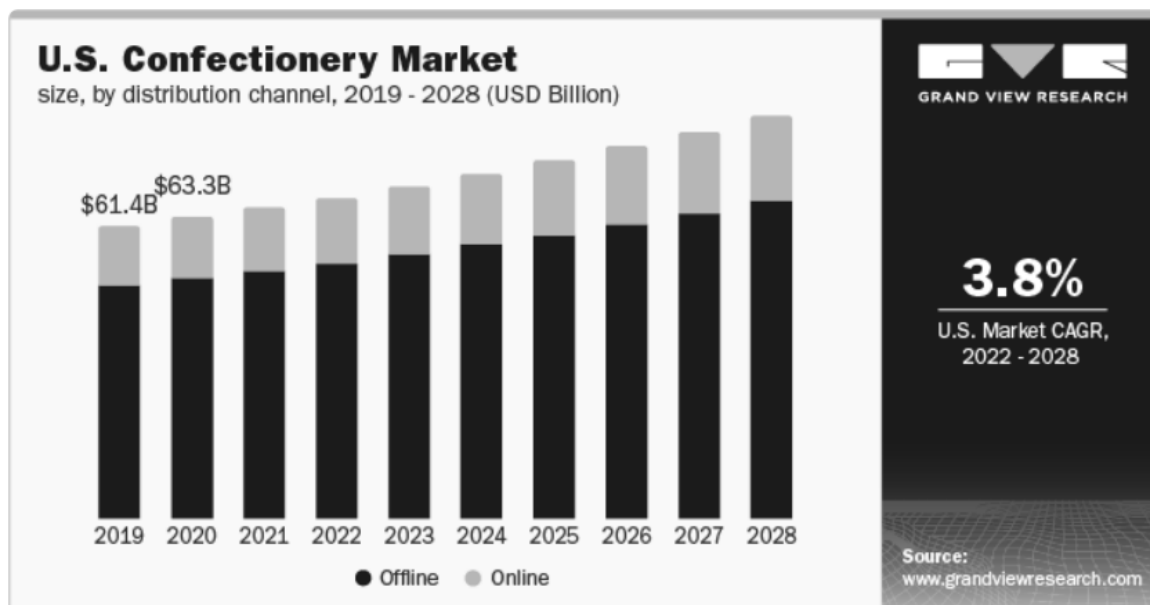


Рис. 1. Динаміка випуску кондитерських виробів у 2019-2028 рр.

Джерело: [1]

Постійні зміни поведінки споживачів і харчових звичок сприяють зростанню ринку. Останніми роками набирає популярності тенденція до того, що споживачі купують кондитерські вироби з натуральних інгредієнтів. Приблизно 50% споживачів кондитерських виробів вимагають здоровіших варіантів із принаймні 60% натуральних інгредієнтів. Крім того, зростання популярності та попиту на кондитерські вироби без цукру в розвинутих економіках призвело до значного ринкового попиту протягом прогнозованого періоду.

Виробники кондитерських виробів пропонують широкий асортимент таких товарів, як шоколад, жувальні гумки та цукерки, ірис, зефір, печиво, морозиво та ін. Крім того, зростаючі інвестиції ключових гравців ринку в

рекламні кампанії, рекламну діяльність і маркетинг у соціальних мережах прискорюють зростання ринку. Проте державні вказівки в таких країнах, як США, Німеччина, Великобританія, Китай та Індія, мають підтримувати якість цих продуктів. Опубліковані федеральні інструкції та правила забезпечують якість продуктів, що відповідають гігієнічним стандартам для споживання.

Локдаун, оголошений під час пандемії COVID-19, порушив транспортування та на короткий час призупинив постачання сировини. Зростання попиту на органічний шоколад і продукти з натуральних інгредієнтів після пандемії створить нові можливості для гравців ринку. Таким чином, очікується, що ринок буде свідком здорового зростання ринку в найближчі роки.

У 2021 році сегмент шоколаду отримав найбільшу ринкову частку понад 45% і, як очікується, зросте з CAGR на 4,2% з 2022 по 2028 рік. Збільшення попиту та споживання шоколадних виробів у всіх вікових групах, щоб задовольнити їх випробування, є прискорення зростання ринку. Крім того, шоколад є найбільш споживаним кондитерським виробом на душу населення порівняно з іншими продуктами в усьому світі. Крім того, зростання попиту на органічні та преміальні шоколадні вироби спрогнозує зростання ринку протягом прогнозованого періоду.

Очікується, що з 2022 по 2028 рік сегмент цукрових кондитерських виробів зростатиме з найшвидшими темпами зростання в 4,9%. Постійні зміни способу життя та харчових звичок споживачів прискорюють зростання ринку протягом прогнозованого періоду. Крім того, зростання населення середнього класу в поєднанні зі збільшенням наявного доходу та урбанізації в усьому світі передбачають зростання ринку. Крім того, очікується, що тенденція зростання електронної комерції прискорить розвиток цього сегмента протягом наступних кількох років.

Європа зробила найбільший внесок у світову частку ринку з понад 35% у 2021 році. Зростаюча популярність і попит на шоколадні кондитерські вироби сприяють зростанню ринку. Крім того, зростаюча перевага споживачів до органічних продуктів із доданою вартістю натуральних інгредієнтів є головним чинником зростання ринку. Крім того, постійні зміни способу життя та харчових звичок споживачів прискорюють зростання ринку.

Азіатсько-Тихоокеанський ринок є найшвидше зростаючим ринком, і очікується, що CAGR становитиме 5,0% з 2022 по 2028 рік. Китай, Індія та Японія мають величезну споживчу базу для споживання кондитерських виробів, що стимулюватиме регіональний попит. Крім того, очікується, що регіон розвиватиметься з найбільш прискореними темпами зростання протягом прогнозованого періоду завдяки зростанню наявного доходу та зростанню населення.

Очікується, що різні виробники та постачальники зосередяться на розвитку логістики та зміцненні каналу розподілу для розвитку свого бізнесу. Зростання інвестицій ключових гравців ринку в рекламні кампанії,

рекламну діяльність і маркетинг у соціальних мережах для розширення їхньої географічної присутності по всьому світу. Очікується, що такі ініціативи підвищать швидкість прийняття продукту серед споживачів у всьому світі.

Обізнаність щодо здоров'я: у міру підвищення обізнаності про здоров'я споживчий попит на більш здорові кондитерські вироби зростає. За даними Національної асоціації кондитерів США, 44% споживачів зараз шукають кондитерські вироби без цукру або з низьким вмістом цукру. Крім того, за даними Blue Diamond, 50% споживачів у всьому світі шукають більш здорові версії шоколаду. Цей зсув призвів до появи рослинних альтернатив із низьким вмістом цукру, а також продуктів, які не містять штучних добавок і алергенів.

Преміумізація: серед споживачів є готовність інвестувати більше у вишукані, смачні кондитерські вироби. Ця перевага підштовхнула попит на високотрендові шоколадні цукерки, кустарні солодощі та ласощі для гурманів, підкреслюючи зосередженість на інгредієнтах, отриманих етично та екологічно.

Інновації та новизни: постійні інновації та новизни є ключовими рушійними силами кондитерської промисловості, коли виробники впроваджують нові смаки, формати та дизайн упаковки, щоб зацікавити споживачів. Дослідження Blue Diamond стверджує, що 67 % світових споживачів шукають інноваційні смаки в кондитерських виробах. Крім того, шоколад і цукерки на рослинній основі, а також нові комбінації інгредієнтів набувають популярності серед авантюристичних споживачів.

Сталий розвиток і етичне постачання: кондитерська промисловість спостерігає значний зсув у бік сталого розвитку та етичного постачання. Споживачі дедалі більше демонструють підвищену обізнаність про екологічні та соціальні наслідки, пов'язані з їхніми покупками. Відповідно, вони віддають перевагу брендам, які демонструють прихильність етичному пошуку джерел, включаючи такі ініціативи, як сертифікація справедливої торгівлі та підтримка дрібних фермерів. Дослідження, проведене компанією Blue Diamond, показує, що 72 % світових споживачів активно шукають продукти з прозорими джерелами інгредієнтів, що підкреслює зростаючу важливість екологічності та етичних міркувань у процесах прийняття споживачем рішень.

Глобалізація: кондитерська промисловість дедалі більше глобалізується, транснаціональні корпорації розширюють свій охоплення на нових ринках, а споживачі отримують доступ до ширшого асортименту міжнародних кондитерських виробів. Ця глобалізація також сприяла обміну кулінарними впливами та смаковими тенденціями в різних регіонах.

Ринок функціональних кондитерських виробів переживає значне зростання, оскільки споживачі все більше шукають ласощі з додатковими перевагами для здоров'я. Збагачені вітамінами, мінералами або пробіотиками, ці продукти набувають популярності, пропонуючи споживачам більше, ніж просто традиційне задоволення. Крім того,

з'являються рослинні варіанти, щоб задовольнити зростаючий попит на більш здорові та стійкі альтернативи. Очікується, що до 2029 року вартість ринку функціональних кондитерських виробів досягне 2,98 мільярда доларів США з прогнозованим CAGR 4,13%.

Кращі гравці світової кондитерської промисловості.

Mars Incorporated: розташована в США компанія Mars виробляє кондитерські вироби по всьому світу. Його відомі бренди включають Mars, Snickers, M&M's, Twix і Dove. У 2023 році дохід Mars склав приблизно 50 мільярдів доларів США.

Mondelēz International: Штаб-квартира Mondelēz розташована в США. Компанія Mondelēz має виробничі потужності по всьому світу. У його портфоліо представлені Cadbury, Milka, Toblerone, Oreo і Trident. У 2023 році дохід Mondelēz склав приблизно 36 мільярдів доларів США.

Ferrero Group: Ferrero, що походить з Італії, має виробничі підприємства по всьому світу. Його відомі бренди включають Ferrero Rocher, Nutella, Kinder і Tic Tac. У 2023 році дохід Ferrero склав приблизно 18,4 мільярда доларів США.

Nestlé S.A.: Компанія Nestlé, що базується в Швейцарії, має виробничі потужності по всьому світу. Його кондитерські бренди включають KitKat, Smarties, Aero та Nestlé Crunch. У 2023 році Nestlé повідомила про дохід приблизно в 105,6 мільярда доларів США.

Компанія Hershey: заснована в США компанія Hershey виробляє свою продукцію переважно в Північній Америці. Його популярні бренди включають Hershey's, Reese's, Twizzlers і Kisses. У 2023 році дохід Hershey Company склав приблизно 11,2 мільярда доларів США.

Підводячи підсумок, слід сказати, що світова кондитерська промисловість є динамічним і стійким сектором, який задовольняє різноманітні смаки та вподобання споживачів у всьому світі. Від традиційних фаворитів до інноваційних творінь кондитерські вироби продовжують долати культурні кордони, забезпечуючи незабутні враження, якими користуються люди будь-якого віку. Галузь демонструє стабільне зростання, прогнози передбачають подальше зростання як доходу, так і обсягу. Такі ключові тенденції, як увага до здоров'я, підвищення преміум-класу, стійкість і персоналізація, формують ландшафт галузі, сприяють інноваціям і відповідають зростаючим вимогам споживачів. Глобальна кондитерська промисловість, зосереджена на якості, стійкості та інноваціях, готова до подальшого зростання та успіху в найближчі роки.

Ринок борошняних кондитерських виробів Молдови розвивається дуже динамічно. У країні було два помітних сплески виробництва борошняних кондитерських виробів у 2018 та 2019 роках, які були особливо врожайними роками і пов'язані з успішними зовнішньоторговельними контрактами молдовських торговельних партнерів. Загалом, виробнича потужність ринку є відносно невеликою (рис. 2).

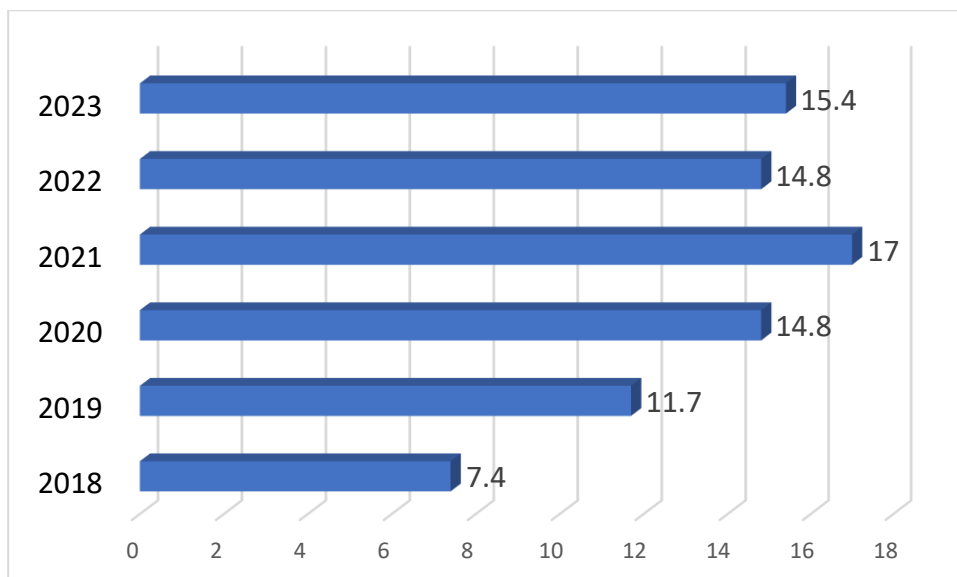


Рис. 2. Динаміка виробництва борошняних кондитерських виробів в Республіці Молдова

Джерело: розроблено автором

Цю, на перший погляд, суперечливу ситуацію можна легко пояснити. По-перше, населення витрачає на кондитерські вироби приблизно 1,9-2,4 % своїх доходів, і, згідно з дослідженнями Alataur-B.I.T.C., цей показник залишається стабільно високим. По-друге, ціновий сегмент ринку борошняних кондитерських виробів за останні п'ять років розширився за рахунок припливу іноземних гастарбайтерів з Молдови.

Адже, згідно з офіційною статистикою, лише у 2022 році Молдова отримала від гастарбайтерів близько 860 мільйонів доларів США, а деякі експерти вважають, що ця цифра сягне мільярдної позначки. На тлі цих надходжень ціна на солодкі кондитерські вироби, яка в останні роки навіть зросла, залишилася цілком прийнятною для більшості населення - понад 64% кондитерських виробів, придбаних населенням у період 2018 - 2023 рік, становили борошняні кондитерські вироби.

Згідно з опитуванням, печиво залишається найпопулярнішим серед мешканців мегаполісів, його купують 87% респондентів; на другому місці – торти, які купують майже 72 % респондентів; на третьому – пряники, які купують 58%; і на четвертому – булочки та кекси, які купують 42,7 % і 40,7 % респондентів відповідно. Споживання кондитерських виробів розвинене в Кишиніві, єдиному великому місті країни з населенням близько 850 000 осіб, а також у менших містах з населенням від 25 000 до 100 000 осіб. Печиво також лідирує за частотою купівлі: 2/3 респондентів купують печиво щонайменше раз на тиждень (рис. 3). Пряники також часто зустрічаються на столах молдован: кожен третій купує пряники щотижня. Кекси та рулети купують значно рідше, а торти найчастіше купують на свята.

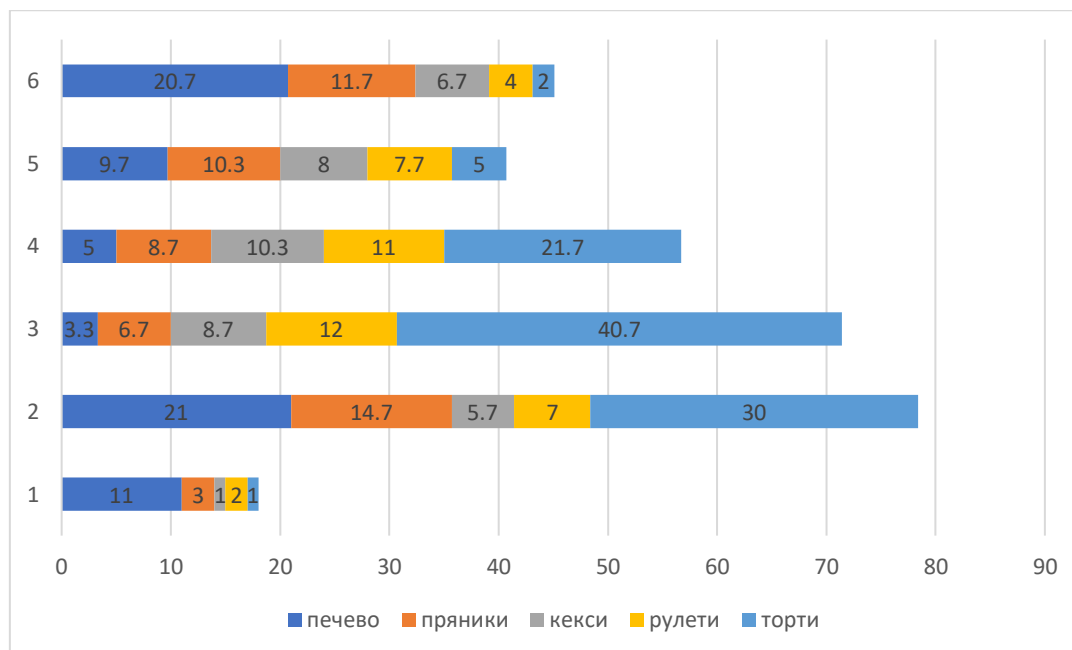


Рис. 3. Частота купівлі борошняних кондитерських виробів

Джерело: розроблено автором

Узагальнення результатів дослідження молдовського ринку борошняних кондитерських виробів показує, що найбільшим попитом користується печиво, як з точки зору частки покупців, так і частоти покупок. Супермаркети та магазини біля дому є основними місцями продажу кондитерських виробів. Покупці віддають перевагу фасованій продукції, але частка продукції, що продається на вагу, з кожним роком зростає. На споживчий вибір переважно впливають зовнішній вигляд, попередній досвід споживання та термін придатності, а такі фактори, як ціна та бренд, є менш важливими. Можливо, саме тому майже кожен другий покупець цього виду кондитерських виробів не пам'ятає марки продукції, яку купує найчастіше. У цій ситуації виробники не мають іншого вибору, окрім як забезпечити максимальну дистрибуцію, а смак і зовнішній вигляд їхньої продукції повинен відповідати запитам споживачів.

Література:

1. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>
2. Корніковський Д. О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. Економіка харчової промисловості. 2014. С. 47.
3. Інфографіка: хто контролює кондитерський ринок в Україні? [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.liga.net/infografica/323868_sladkie-brendy-kto-kontroliruet-konditerskiy-rynok-ukrainy.htm
4. Все в шоколаді. Скільки заробляють РОШЕН і інші кондитерські фабрики з світового топ-100 [Електронний ресурс]// ТСН.

Режим доступу: <https://ru.tsn.ua/infografika>.

5. Н. В. Микольська. Експорт кондитерських виробів [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/khVirobivZa7-Misiatsiv2017-ZrisNa16-NataliiaMikolska&isSpecial=true>

6. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ: ЗМІСТ, ПРИНЦИПИ, СКЛАДОВІ

Слободянюк Д. В., магістр. 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Наукові керівники: Седікова І. О., д.е.н., професор, Палвашова Г. І., к.т.н., доцент

Сьогодні сучасні підприємства працюють у складних умовах ринкових мінливого зовнішнього середовища, тому вони повинні зосередитися не тільки на своїй основній діяльності, а й на розробці ефективної HR-стратегії, т. я., саме персонал є важливим фактором успіху компанії [1]. Стратегічне управління є драйвером визначенням цілей підприємства та необхідністю підтримувати такі відносини з навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягати поставлених цілей і відповідати своїм внутрішнім компетенціям.

Стратегічний, технологічний потенціал підприємства визначається наявним станом людських ресурсів (взаємодія з процесом управління людськими ресурсами). Ключовим поняттям у стратегічному управлінні персоналом є HR-стратегія, зміст якої еволюціонує і розширюється зі зміною концептуальних засад управління персоналом [2].

Однією з ключових умов реалізації економічних реформ в Україні є вдосконалення та зміцнення системи управління підприємством та впровадження сучасних результатів менеджменту. Слід також зазначити, що теоретико-методологічні питання розробки систем прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах недостатньо розроблені та висвітлені в економічній літературі. Різні вчені мали власні погляди на сутність поняття «кадрова стратегія». Одне з перших визначень поняття «кадрова стратегія» запропонував французький експерт Орт у 1988 році: «серія дій і комплекс рішень, які дозволяють оцінити, проаналізувати і розробити необхідну систему впливу на персонал з метою реалізації стратегії, обраної для розвитку організації» [3].

Круглов М. у своїй класифікації виокремлює певні «трудові стратегії», до яких відносить «стратегії мотивації праці та стратегії впливу науково-технічного прогресу на потреби в трудових ресурсах та їх обліку» [5, с. 53]. З іншого боку, науковець А. П. Глазов пише, що «економічна стратегія підприємства повинна включати стратегію стимулювання працівників підприємства, яка передбачає розробку системи мотивації працівників підприємства, спрямованої на досягнення довгострокових і стратегічних цілей підприємства» [4].

Р. А. Фатхутдінов також виділяє так звану «соціальну стратегію підприємства», яка спрямована «на досягнення таких цілей підприємства, як створення нормальних умов відпочинку та праці для працівників, забезпечення безпеки працівників, розвиток та задоволення потреб працівників, покращення здоров'я працівників та збільшення тривалості життя» [4].

Довгань Л.Є. найбільш ґрунтовно підходить до розробки кадрової

стратегії і пропонує застосовувати диференційований системний підхід у процесі забезпечення підприємства трудовими ресурсами. У їхній стратегії розрізняють заходи, пов'язані з плануванням, відбором і розстановкою людських ресурсів, підвищенням ефективності їх використання та спеціалізації, а також їх мотивацією [6]. Однак найбільш близьким до визначення поняття «кадрова стратегія» є Попов С. А., який під «стратегією розуміє довгострокову програму визначених дій з реалізації концепції використання та розвитку потенціалу людських ресурсів компанії з метою забезпечення стратегічної переваги компанії» [4].

Стратегія управління людськими ресурсами – це система правил і норм для приведення людських ресурсів організації у відповідність з основною стратегією компанії. Всебічний розвиток людського потенціалу та ефективні моделі управління людськими ресурсами є важливим економічним завданням в умовах ринкових відносин, вирішення якого підвищує ефективність діяльності підприємства в цілому. Ефективне використання людських ресурсів є основоположним елементом для успішної діяльності підприємства в цілому. Виходячи з цього, формування кадрової стратегії та її організація є важливими для будь-якого підприємства [2]. Кадрова стратегія – це визначення шляхів розвитку компетентності людських ресурсів компанії, що пов'язує низку аспектів управління людськими ресурсами, з метою стимулювання та оптимізації впливу на працівників, зокрема створення єдиної політики управління, що відповідає якостям, кваліфікації та конкретним цільовим групам працівників [1]. Для того, щоб визначити необхідність розробки та впровадження HR-стратегії, необхідно оцінити зрілість системи управління компанією. Оцінювання кадрової стратегії зазвичай базується на декількох ключових критеріях, які дозволяють визначити її ефективність та відповідність цілям організації. Основні критерії повинні враховувати:

1. Відповідність цілям організації. Наскільки кадрова стратегія підтримує загальні стратегічні цілі компанії? Оцінюється її узгодженість із місією, баченням та довгостроковими планами розвитку компанії.

2. Ефективність реалізації. Оцінюється успішність реалізації стратегічних заходів у кадровій сфері, зокрема, наскільки виконуються планові завдання з набору, утримання та розвитку персоналу.

3. Якість персоналу. Аналізується рівень професійної підготовки та компетентності співробітників, що мають бути результатом реалізації кадрової стратегії.

4. Продуктивність та ефективність співробітників. Рівень продуктивності праці та внесок співробітників у досягнення результатів організації є важливим показником ефективності кадрової стратегії.

5. Задоволеність працівників. Дослідження рівня задоволеності персоналу та показники залученості свідчать про успішність кадрових ініціатив, спрямованих на створення комфортних умов праці та підтримку корпоративної культури.

6. Плинність кадрів. Оцінюється частота звільнень та притоку нових

співробітників. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми в кадровій стратегії або ж невідповідність умов роботи очікуванням персоналу.

7. Інвестиції в розвиток персоналу. Аналізується рівень вкладень у навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток співробітників.

8. Адаптивність і гнучкість. Наскільки кадрова стратегія дозволяє оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові ринкові виклики або зміни в законодавстві.

9. Фінансова ефективність. Показник, що порівнює витрати на реалізацію кадрової стратегії із фінансовими результатами, які вона приносить для організації (наприклад, через підвищення продуктивності).

10. Репутація роботодавця. Зовнішнє сприйняття організації як роботодавця на ринку праці, що може впливати на залучення висококваліфікованих фахівців.

Система управління персоналом зазвичай оцінюється за рівнями зрілості, які демонструють її еволюцію, інтеграцію та ефективність у досягненні бізнес-цілей. У таблиці 1 наведено основні рівні зрілості HR-систем:

Таблиця 1 - Основні рівні зрілості HR-систем

Рівень	Характеристики	Інструменти	Приклади процесів
Основний («Ручний» або реактивний підхід)	Управління персоналом виконується на базовому рівні, в основному вручну. Процеси відбуваються в реактивному режимі без стратегічного планування.	Мінімум технологій, можливо, таблиці та документи.	Наймання, звільнення та основні кадрові процедури.
Функціональний (Автоматизовані процеси)	Певні процеси автоматизовані, наприклад, облік часу, розрахунок зарплати. HR-система може бути частково інтегрована.	Базове програмне забезпечення для управління персоналом	Розробка структурованих політик та впровадження стандартних процесів
Управлінський (Інтегрована HR-система)	Система стає інтегрованою, об'єднуючи кілька функцій управління персоналом. Дані збираються та аналізуються для прийняття рішень.	Інтегроване ПЗ для HR, наприклад, ERP-системи.	Оцінка персоналу, управління талантами, розвиток персоналу.
Оптимізований (Аналітичний підхід)	Використовуються передові аналітичні методи для прогнозування тенденцій, управління ефективністю. HR-функція впливає на	Аналітичні платформи та програми для прогнозування.	Прогнозування потреб у персоналі, стратегічне планування кадрових ресурсів.

	стратегію бізнесу.		
Інноваційний (Стратегічний і проактивний HR)	Система управління персоналом є частиною загальної стратегії компанії. HR-технології активно підтримують інновації та корпоративну культуру.	HR-платформи з функціями штучного інтелекту, управління талантами, які базуються на гнучких та динамічних підходах.	Система повністю інтегрована в корпоративні процеси, включаючи управління знаннями, розвиток лідерства, підвищення залученості персоналу

Джерело: розроблено автором

Управління персоналом передбачає інтеграцію політики і стратегій, які допомагають організації досягти ефективності через грамотне управління кадрами. Сучасні стратегії фокусуються на створенні лояльного і продуктивного колективу, що підтримує загальні бізнес-цілі організації, та формуванні сприятливого іміджу на ринку праці.

Аналіз ринку праці: дослідження умов ринку дозволяє визначити потреби у фахівцях, їхній рівень кваліфікації та очікування щодо умов праці.

Планування кадрових потреб: стратегічне управління включає розробку плану щодо найму та утримання персоналу, який відповідає як теперішнім, так і майбутнім потребам компанії.

Створення позитивного бренду роботодавця: залучення талановитих співробітників часто залежить від іміджу компанії, який формується через корпоративні цінності, умови праці та можливості кар'єрного зростання.

Підтримка та розвиток внутрішньої корпоративної культури: організація відносин всередині колективу впливає на мотивацію та продуктивність працівників, сприяючи зниженню плинності кадрів і підвищенню їхньої лояльності.

Стратегія управління персоналом спрямована на інтеграцію різних аспектів управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності організації. Вона включає:

1. Планування і розвиток персоналу. Забезпечує підбір, навчання та розвиток кадрів відповідно до потреб організації.

2. Мотивація та компенсація. Включає системи стимулювання, компенсації та розвитку кар'єри, що сприяють підвищенню продуктивності працівників.

3. Управління продуктивністю. Оцінка результатів праці та визначення шляхів покращення ефективності.

4. Культура та комунікації. Забезпечення здорового робочого середовища, що підтримує відкритість, довіру та співпрацю.

5. Забезпечення відповідності. Відповідність нормам законодавства та етичним стандартам у сфері праці.

Координація цих аспектів дозволяє організації досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей, підтримувати конкурентоспроможність та адаптивність на ринку, а також знижувати плинність кадрів [8].

Ефективність кадрової стратегії компанії та її вплив на загальну ситуацію можна оцінити, якщо в організації є [7]: кадрове планування, підбір та адаптація персоналу (оцінка ефективності процедур підбору персоналу та заходів з адаптації), системи винагороди персоналу та ротація кадрів.

Цінність добре розробленої HR-стратегії полягає в ефективному фокусуванні енергії та ресурсів, інтеграції процесів, орієнтованій на результат командній роботі, розвитку людських ресурсів у рамках «правильних» рухів компанії, задоволеності результатами як відмінному елементі мотивації [12]. відсутність та невизначеність HR-стратегії може призвести до невідповідності між фокусом на управлінні персоналом та стадією розвитку компанії. може призвести до невідповідності між На стадії становлення HR забезпечує лідерство в рамках візійного мислення та підтримки корпоративного духу; на стадії зростання - стандартизує процеси компанії; на стадії зрілості - фокусується на ефективності бізнес-процесів; на стадії спаду діяльності компанії - фокусує систему управління персоналом на оптимізації персоналу та управлінні змінами.

При розробці кадрової стратегії важливо врахувати низку компонентів і підходів, які забезпечать її відповідність цілям організації та ефективність у довгостроковій перспективі. Основні елементи, які варто використовувати:

Аналіз середовища (зовнішнє, внутрішнє). Аналіз ринку праці, галузевих тенденцій, демографічної ситуації та інших зовнішніх факторів, які можуть впливати на потреби в персоналі. Оцінка внутрішнього середовища компанії: структура персоналу, корпоративна культура, поточний рівень компетентностей працівників, плинність кадрів та інші показники.

Визначення потреб у персоналі. Формування прогнозу щодо кількості і якості необхідних працівників на основі стратегічних планів розвитку компанії. Визначення вимог до компетенцій та професійних навичок для різних посад.

Цілі та завдання кадрової стратегії. Чітке визначення цілей. Розробка вимірюваних завдань та показників ефективності (KPI) для оцінювання досягнення цілей.

Вибір моделі управління персоналом. Визначення стилю управління персоналом (наприклад, орієнтація на розвиток талантів, інновації або ефективність). Розробка політик і принципів взаємодії між підрозділами та HR-відділом.

Програми залучення та утримання персоналу. Створення програм мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Розробка системи винагороди, бонусів, розвитку кар'єри та соціальних пільг

для зниження плинності кадрів.

Розвиток і навчання персоналу. Планування програм підвищення кваліфікації, професійного навчання, а також розробка індивідуальних планів розвитку для ключових співробітників. Створення програм наставництва, коучингу та розвитку лідерських якостей.

Управління продуктивністю. Впровадження процесів оцінки ефективності співробітників на основі їхньої роботи та внеску в досягнення цілей компанії. Регулярне проведення оцінок і надання зворотного зв'язку для стимулювання росту продуктивності та особистого розвитку.

Адаптивність і гнучкість кадрової стратегії. Створення можливості для гнучкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та бізнес-цілях. Розробка сценаріїв та планів на випадок різних ситуацій (наприклад, зростання конкуренції або економічні кризи).

Використання цифрових інструментів. Застосування HR-аналітики, систем управління талантами та інших інструментів для автоматизації кадрових процесів. Використання даних для прийняття рішень, прогнозування потреб у персоналі та оцінювання результатів.

Моніторинг і коригування стратегії. Впровадження системи постійного моніторингу результатів кадрової стратегії. Регулярний перегляд та адаптація кадрової стратегії.

Кадрова стратегія повинна бути узгоджена з місією та баченням організації, оскільки це допомагає спрямувати розвиток людських ресурсів на досягнення стратегічних цілей компанії. Такий підхід включає:

Місія і бачення – визначають основну мету та довгострокові амбіції компанії, на основі яких розробляється кадрова стратегія для залучення і утримання працівників, що розділяють ці цінності.

Корпоративні цінності – формують основу для культури компанії, задаючи етичні норми, якими керуються працівники. Вони є важливими в кадровій стратегії, щоб створити єдність у колективі та залучити працівників із подібними цінностями.

Корпоративна культура – впливає на стиль роботи та атмосферу в організації, тому кадрова стратегія має враховувати внутрішні традиції, що допоможе новим співробітникам адаптуватися.

Стиль управління – відображає спосіб взаємодії керівництва з персоналом, і кадрова стратегія має сприяти підтримці цього стилю, щоб покращити комунікацію та мотивацію працівників.

Імідж організації – важливий для залучення та утримання талантів, адже позитивна репутація компанії приваблює спеціалістів, які цінують роботу в успішній та відповідальній організації.

Синхронізація цих елементів допомагає забезпечити стійкий розвиток організації і підвищити її конкурентоспроможність [12].

В залежності від мінливості та умов зовнішнього середовища підприємство розробляє та впроваджує різні кадрові стратегії (табл. 2).

Аналіз управління персоналом у вітчизняних компаніях на основі матриці HR-стратегій показує, що більшість організацій належать до

«занепадаючого» сектору, який характеризується негативними факторами, пов'язаними з персоналом, та об'єктивною необхідністю зміни HR-стратегії через неефективність у ринковому середовищі.

Таблиця 2 - Кадрові стратегії відповідно до рівня стійкості

Найменування	Варіанти стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	залучення, відбір та оцінка персоналу; розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; підвищення рівня заробітної плати; поліпшення умов і організації праці; підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; розширення пакета соціальних послуг; формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації; забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів; рівень заробітної плати носить стабільний характер; використання внутрішніх трудових ресурсів; мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; внутрішнє переміщення; перенавчання працівників; посилення соціальних гарантій; організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; перекваліфікація працівників.

Джерело: [1]

Дотримання цієї матриці дозволить швидше приймати рішення щодо формування та вдосконалення HR-стратегії та ефективного управління персоналом в поточних умовах. Стійкість компанії у сфері кадрової політики визначається низкою факторів, безпосередньо пов'язаних з якісними характеристиками людських ресурсів [1].

Отже, можна зробити висновок, що якісна оцінка персоналу підприємства дозволяє: визначити рівень компетенцій співробітників. Оцінка дозволяє визначити, наскільки знання, навички та компетенції співробітників відповідають вимогам посад і задач підприємства. Покращити продуктивність праці. Виявлення сильних і слабких сторін кожного співробітника допомагає розробити індивідуальні програми розвитку та підвищити ефективність працівників. Планувати навчання та розвиток персоналу. На основі оцінки можна розробити програми навчання та підвищення кваліфікації, які будуть спрямовані на заповнення прогалин у знаннях і навичках. Визначити потенціал для кар'єрного зростання. Якісна

оцінка дозволяє виявити співробітників з високим потенціалом, які готові до підвищення чи розширення обов'язків. Знизити плинність кадрів. Чітке розуміння можливостей і потреб співробітників дозволяє створити сприятливі умови для їх утримання, що знижує рівень плинності. Підвищити мотивацію та залученість персоналу. Оцінка надає зворотний зв'язок співробітникам про їхню роботу, що допомагає покращити мотивацію та залученість до досягнення цілей компанії. Оптимізувати кадрові рішення. Оцінка персоналу дає обґрунтовані дані для прийняття рішень щодо просування, ротації або звільнення працівників, що сприяє побудові сильної команди. Покращити командну взаємодію. Розуміння особливостей і навичок кожного члена команди дозволяє ефективніше будувати команди, у яких буде сприятливий клімат і висока продуктивність. Підтримувати відповідність стратегії та цінностей компанії. Регулярна оцінка персоналу дозволяє відстежувати, наскільки співробітники дотримуються корпоративних цінностей і стратегічних напрямків. Сприяти інноваціям. Виявлення талантів та сильних сторін працівників допомагає створювати команди, здатні генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін.

Література:

1. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №14. С. 49–52.
2. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. Економіка АПК. 2019. №14. С. 23– 27.
3. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 – Дніпро, 2017. 320 с.
4. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. №4. С. 225–228.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент К.: ЕксОб, 2015. 266 с.
6. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. С. 178–185.
7. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 240 с.
8. Піддубна А. Як розробити HR-стратегію: алгоритм і рекомендації А.: URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrabotat-hr-strategiyu-algorithm-i-rekomendatsii-marchara/>.
9. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. №6. С. 206–210.
10. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи

корпоративного управління промислових підприємств. Економіка. Управління. Інновації.. 2013. №1. С. 48–60.

11. Іванова М. І. Формування кадрової стратегії підприємства. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. 2019. №6. С. 217–220.

12. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування. 2016. №6. С. 339.

ОПТИМІЗАЦІЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Пономар Я. О., магістр. 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Седікова І. О., д.е.н., професор**

Сучасні підприємства функціонують у складних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, що ставить перед ними нові виклики щодо ефективного управління бізнес-процесами. Українські підприємства стикаються з додатковими проблемами через економічну нестабільність, законодавчі бар'єри, низьку інвестиційну активність та зростання інфляції. Крім того, структурні зміни, викликані війною, призводять до серйозного дисбалансу на ринку праці та ресурсного забезпечення. Відсутність чіткої стратегії з оптимізації бізнес-процесів призводить до зниження ефективності діяльності підприємств, що ускладнює їх адаптацію до сучасних викликів та інтеграцію в міжнародні ринки.

Ситуація на ринку України додатково ускладнюється впливом війни, яка призвела до втрат ринкових позицій, обмеження доступу до сировини та порушення ланцюгів постачання. Це створює загрозу для життєздатності багатьох підприємств, особливо в таких галузях, як хлібопекарська. У таких умовах підприємства стикаються із ще більшою потребою оптимізації внутрішніх процесів і підвищення їхньої гнучкості для швидкої реакції на зовнішні виклики.

Мета статті полягає у дослідженні сучасних методів оптимізації та моделювання бізнес-процесів на підприємствах, а також аналіз їх ефективності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Визначення терміну «бізнес-процес» має понад 250-річну історію досліджень і залишається актуальним об'єктом наукового аналізу, що підтверджує велику кількість сучасних досліджень. Перші спроби вивчення бізнес-процесів можна простежити ще з 1776 року, коли британський економіст Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» вперше сформулював концепцію, яка фактично описувала бізнес-процеси [1, с. 8-9].

З початку індустріальної епохи бізнес-процеси почали сприйматися як чітко організована послідовність дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, таких як виробництво товарів чи послуг. Портер та Міллар охарактеризували бізнес-процеси як комплекс дій із чітко встановленими точками «входу» і «виходу», що потребують ресурсів організації для створення цінності для кінцевого споживача [2].

Пітер Друкер розширив це визначення, наголошуючи, що бізнес-процес – це повторювана й скоординована система дій, спрямована на досягнення конкретної мети. Такий підхід до бізнес-процесів відповідає потребам масового виробництва, стандартизації та контролю трудових

операцій, що забезпечувало ефективне управління організаціями в умовах промислової ери [3].

У другій половині XX століття, із розвитком управлінських теорій, поняття бізнес-процесів зазнало значних змін. Виникли нові підходи до підвищення організаційної ефективності, такі як процесно-орієнтоване управління та бізнес-реінжиніринг. У цій концепції акцентували увагу на оптимізації процесів для створення конкурентних переваг, інтеграції внутрішніх процесів із зовнішніми взаємодіями з постачальниками та клієнтами. Х. Біннер визначав бізнес-процес як систему взаємозалежних і взаємодіючих елементів, спрямованих на створення продукту або послуги, що мають цінність як для внутрішніх, так і зовнішніх споживачів [4].

На сучасному етапі, під впливом цифрової трансформації, поняття бізнес-процесу продовжує розвиватися. Сучасні технології, такі як автоматизація, великі дані та штучний інтелект, докорінно змінюють підходи до управління бізнес-процесами. Вони вже сприймаються як комплексні системи, що вимагають гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін і постійного вдосконалення для задоволення динамічних потреб ринку та клієнтів. Крім того, у наукових дослідженнях бізнес-процеси класифікуються на кілька основних типів: ключові, допоміжні, бізнес-процеси розвитку та управлінські процеси. Аналіз ефективності бізнес-процесів підприємства вимагає вибору відповідної методології, яка стане основою для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Управління бізнес-процесами є ключовим елементом сучасного управління підприємством, що дозволяє оптимізувати діяльність, підвищувати продуктивність і забезпечувати стабільний розвиток організації. Цей процес включає планування, моніторинг, аналіз і вдосконалення всіх внутрішніх та зовнішніх процесів, які здійснюються в рамках діяльності компанії. Завдяки постійному аналізу і вдосконаленню, за допомогою різних інструментів, таких як моделювання процесів, аудит якості та використання KPI (ключових показників ефективності), менеджери можуть виявляти слабкі місця в процесах, визначати можливості для вдосконалення і підвищення ефективності.

Теорії управління бізнес-процесами сприяють розробці ефективних методів організації та оптимізації бізнес-діяльності. Вони допомагають систематизувати управлінські підходи та орієнтувати підприємства на підвищення продуктивності, ефективності і гнучкості в умовах сучасного ринку. Процесний підхід, який є одним з основних і дозволяє організаціям розглядати свою діяльність як серію взаємопов'язаних процесів, що дає можливість оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити послідовність дій та підвищити загальну продуктивність, що особливо важливо в епоху глобалізації та цифровізації [5].

Теорія «шести сігм» залишається актуальною завдяки своїй здатності мінімізувати дефекти та покращувати якість продукції й послуг. У сучасних умовах, де клієнти очікують високих стандартів, Six Sigma дозволяє

підприємствам постійно вдосконалювати свої процеси, знижуючи витрати та підвищуючи якість. Це є особливо важливим у висококонкурентних галузях, де вимоги до якості постійно зростають [6].

Оптимізація бізнес-процесів може базуватися на сучасних управлінських концепціях. Концепція постійного поліпшення процесів (Continuous Improvement Process, CIP) базується на ідеї безперервного вдосконалення всіх аспектів бізнес-процесів через регулярні, невеликі, але систематичні зміни. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management, TQM) є систематичним підходом до управління організацією, що охоплює не лише вдосконалення якості продукції, а й поліпшення всіх аспектів роботи підприємства, включаючи бізнес-процеси та рівень кваліфікації персоналу. Основна ідея TQM полягає в тому, що якість повинна бути вбудована у всі процеси організації і досягатися через активну участь всіх співробітників.

Концепція Kaizen полягає в тому, що навіть незначні, але регулярні поліпшення можуть привести до значних покращень у результатах діяльності підприємства. Важливими аспектами цієї концепції є підтримка поточного рівня стандартів, що забезпечують конкурентоспроможність фірми, а також поступове вдосконалення для відповідності змінюючих споживчим вподобанням [7].

Концепція «Бережливого виробництва» основна мета полягає в максимально ефективному використанні ресурсів шляхом мінімізації відходів, дефектів, зайвих витрат простору і часу. Ця концепція орієнтована на усунення всіх неефективних дій і процесів, що не додають цінності продукту або послуги.

До основних принципів бережливого виробництва відносяться:

- максимізація цінності продукту для споживача. Найважливішим етапом є визначення цінності продукту через діалог із споживачами, без прив'язки до наявних ресурсів і технологій компанії. Це дозволяє зосередитися на реальних потребах споживачів і максимально відповідати їх очікуванням.
- усвідомлення всіх учасників процесу потоку створення цінності. Потік створення цінності охоплює всі етапи, через які продукт проходить від ідеї до кінцевого споживача. Картування потоку створення цінності допомагає виявити і усунути неефективності на кожному етапі, що включає фізичне перетворення, управління інформаційними потоками і вирішення проблем.
- безперервний рух продукту. Принцип безперервного руху передбачає послідовне просування продукту через всі стадії виробництва без зупинок, заторів і втрат. Важливо забезпечити, щоб процеси були максимально гладкими і не містили зайвих дій, що не додають цінності.
- «Витягування» продукту клієнтом. Виробництво здійснюється лише у відповідь на реальний запит клієнта, а не на основі прогнозів чи накопичення запасів. Це дозволяє зменшити запаси та уникнути надмірного виробництва.

- Прагнення до досконалості. Бережливе виробництво постійно орієнтоване на поліпшення всіх аспектів організації праці. Це включає усунення всіх видів втрат і забезпечення того, щоб всі дії в ланцюгу додавали цінність до продукту.

Моделювання бізнес-процесів передбачає створення формальних моделей, які відображають ці етапи, їх взаємозв'язки, ресурси та результати. Це дозволяє не лише описати існуючі процеси, а й прогнозувати наслідки змін у них [8]. Основними цілями моделювання бізнес-процесів є:

1. Візуалізація.

Створення графічного зображення процесів, що допомагає зрозуміти, як вони функціонують.

2. Аналіз.

Виявлення вузьких місць, дублювання та інших проблем у процесах, які заважають їх ефективності.

3. Оптимізація.

Розробка рекомендацій для покращення процесів з метою зниження витрат, підвищення продуктивності та якості.

4. Автоматизація.

Створення основи для автоматизації бізнес-процесів за допомогою сучасних технологій.

Одним з найбільш сучасних рішень для моделювання бізнес-процесів в ході реінжинірингу є метод функціонального моделювання ARIS (від англ. Architecture of Integrated Information Systems), що спрямований на підвищення гнучкості бізнес-процесів. Процес моделювання в ARIS включає збір інформації про досліджувану область, документування отриманої інформації, представлення її у вигляді моделі та уточнення моделі за допомогою ітеративного рецензування. Метою використання системної моделі ARIS є створення максимально реалістичної моделі функціонування підприємства в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища. З цією метою необхідно врахувати всі найбільш ймовірні сценарії розвитку подій. Варто зазначити, що гнучкість моделі ARIS полягає в тому, що в будь-який момент є можливим внесення змін та удосконалень відповідно до вимог середовища [9]. За допомогою методу моделювання ARIS підприємство отримує наступні можливості: редагування процесів у реальному часі; зниження внутрішніх та накладних витрат; автоматизація прийняття ключових рішень; зменшення витрат на техобслуговування; зменшення операційних витрат; підвищення продуктивності; скорочення виробничого циклу; підвищення точності прогнозування; підвищення якості обслуговування клієнтів; оптимізації процесів постачання.

Bizagi пропонує простий у використанні графічний редактор для моделювання процесів у форматі BPMN. Bizagi також дозволяє автоматизувати процеси за допомогою потужних інструментів для управління проектами. Visio це програмне забезпечення від Microsoft, яке часто використовується для створення діаграм і графіків, включаючи моделі

бізнес-процесів. Visio надає користувачам можливість легко створювати візуальні представлення своїх процесів.

В процесі моделювання бізнес-процесів використовуються різні підходи, кожен з яких має свої переваги та особливості. Один з підходів - моделювання процесу заздалегідь – передбачає організацію моделей до виконання, що забезпечує необхідні зміни під час проектування, реагуючи на нові кроки, шляхи і винятки. Інші підходи включають реалізацію процесу в інтерфейсах ІТ- системи та автоматизоване виявлення бізнес-процесів, залежно від конкретної ситуації та культури установи. На додаток, існують різні методології моделювання бізнес-процесів, такі як об'єктно-орієнтований та функціональний підходи, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Оцінка та вибір підходу до моделювання вимагає аналізу конкретної ситуації та потреб підприємства. При моделюванні бізнес-процесів на підприємствах хлібопекарської галузі використовуються різні підходи, включаючи об'єктно-орієнтований та функціональний. Об'єктно-орієнтований підхід розглядає об'єкти та їх взаємозв'язки без деталізації операцій, заснований на об'єктній моделі і забезпечує можливість об'єктивної ідентифікації операцій над об'єктами. У той час як функціональний підхід дозволяє більш зрозуміло представити послідовність операцій бізнес-процесу, його недоліком є менш виражений зв'язок між даними і процесами. Впровадження моделювання бізнес-процесів потребує певних етапів:

Збір інформації: Першим кроком є збір даних про існуючі процеси, включаючи документацію, інтерв'ю з працівниками та спостереження.

Аналіз процесів: На цьому етапі виявляються проблеми та можливості для покращення. Це може включати проведення SWOT-аналізу або аналізу вартості процесів.

Створення моделі: Використовуючи обраний метод моделювання, створюється візуальна модель бізнес-процесу, що відображає всі етапи, ресурси та результати.

Оцінка та вдосконалення моделі: Модель підлягає перевірці на відповідність фактичним процесам, та вносяться корективи за необхідності.

Впровадження змін: На основі моделі розробляються рекомендації для оптимізації процесів, які реалізуються в організації.

Моніторинг і вдосконалення: Після впровадження змін важливо здійснювати моніторинг ефективності бізнес-процесів і вносити корективи у відповідності до змінюваних умов ринку.

Вибір конкретного підходу залежить від особливостей та потреб підприємства. Об'єктно-орієнтований підхід управління бізнес-процесами на підприємстві відображає взаємозв'язки між реальними сутностями та подіями, що відбуваються у процесі. Він дозволяє зосередитися на об'єктах та їх взаємодії, не заважаючи на деталі виконання конкретних операцій. Цей підхід особливо ефективний у випадках, коли необхідно ретельно проаналізувати структуру та взаємодію об'єктів у процесі, щоб забезпечити оптимальне функціонування підприємства.

1. Управління бізнес-процесами на сучасних підприємствах вимагає комплексного підходу до їх моделювання та оптимізації.

2. Різноманітні методології, такі як об'єктно-орієнтоване та функціональне моделювання, надають можливість відобразити реальні структури й процеси в управлінській діяльності.

3. Вибір конкретного підходу залежить від потреб підприємства, але ключовим є баланс між простотою моделювання та точністю відображення бізнес-процесів.

4. Інструменти, такі як ARIS, допомагають створювати гнучкі, адаптивні моделі, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Література:

1. Smith Adam. An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations. MetaLibri, 2007. 743 p.
2. Портер, М., Міллар, В. Конкурентна перевага: Створення та підтримка вищих показників ефективності. Київ: Вид-во «Основи», 1985. 480 с.
3. Друкер, П. Ф. Менеджмент: Завтра. Київ: Вид-во «Київ», 1993. 500 с.
4. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності [текст] : навч. посіб. за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д.Косової Київ «Центр учбової літератури». 2013. 384 с.
5. Нетепчук. В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
6. Масаакі Імаї. Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній. URL: <http://www.gmpua.com/Management/Kaidzen/KaidzenMasaaki.pdf>
7. Volkov O. Standards and methodologies for business process modeling [Electronic resource]. CONNECT! Myr Sviazy. Head. from the screen. The last appeal.
8. Danchuk V.D., Lutsiuk D.V. Construction of business center process models as the integral part of the ecommerce company and developing the conceptual architecture and prototypes of the user interface on their basis. Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. K.: NTU. 2013. № 27.

МЕТОДИ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Солонцов Д. В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Седікова І. О., д.е.н., професор

Застосування методичних підходів до аналізу та оцінки управління інвестиційним потенціалом підприємства є необхідним для розуміння його потенційних можливостей та визначення ефективних стратегій розвитку. Для досягнення сталого розвитку підприємства необхідно уважно аналізувати його інвестиційний потенціал і використовувати методичні підходи, що дозволяють зробити обґрунтовані рішення.

Аналіз і оцінка управління інвестиційним потенціалом підприємства є важливим елементом фінансового менеджменту, оскільки вони дозволяють виявити можливості для залучення та ефективного використання інвестицій. Методика аналізу включають кілька основних етапів:

1. Оцінка фінансового стану підприємства – перший і найважливіший етап, який включає аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства. Мета цього етапу – визначити здатність підприємства до обслуговування інвестицій, створення умов для їх ефективного використання.

2. Визначення інвестиційного потенціалу. Інвестиційний потенціал – це сукупність ресурсів та можливостей, якими володіє економічний суб'єкт (держава, регіон, підприємство або індивід) для залучення та ефективного використання інвестицій з метою забезпечення економічного зростання та розвитку. Він визначає здатність об'єкта інвестицій до залучення капіталу, а також його можливості для успішного використання цього капіталу.

3. Оцінка інвестиційних ризиків. Необхідно виявити та оцінити ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів, серед яких можуть бути фінансові, ринкові, технологічні та політичні ризики. Основними методами оцінки ризиків є сценарний аналіз, аналіз чутливості та метод Монте-Карло.

4. Аналіз інвестиційних проектів. Застосовуються такі методи, як розрахунок чистого приведенного доходу (ЧПД), внутрішньої норми дохідності (ВНД), терміну окупності (ТО), що дозволяють визначити ефективність кожного інвестиційного проекту та його вплив на загальний потенціал підприємства.

5. Оцінка стратегічного управління інвестиціями. Цей етап охоплює аналіз стратегії підприємства у сфері інвестиційної діяльності. Сюди входить оцінка відповідності інвестиційної політики загальним цілям компанії, її здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, а також управління портфелем інвестиційних проектів.

6. Розробка рекомендацій щодо поліпшення інвестиційного

потенціалу. На основі проведеного аналізу розробляються рекомендації щодо підвищення ефективності управління інвестиційним потенціалом. Це може включати диверсифікацію інвестиційних проектів, зниження ризиків через страхування або хеджування, а також підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів. Таким чином, аналізі оцінка управління інвестиційним потенціалом є багатогранним процесом, який включає фінансові, стратегічні та ризикові аспекти, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси для досягнення максимального економічного ефекту.

Оцінку управління інвестиційним потенціалом підприємства можна проводити, використовуючи якісні та кількісні показники. Кількісну оцінку рекомендується проводити на базі інтегрального показника, що відображає потенційні можливості та готовність підприємства до впровадження інвестицій. Щодо якісної оцінки, вона може визначатися як ступінь готовності до реалізації інвестиційної діяльності і передбачає аналіз її майбутньої ефективності [1].

Зовнішні фактори оцінки інвестиційного потенціалу – це сукупність умов і обставин, що виникають поза межами об'єкта інвестування (підприємства, регіону або країни) і впливають на його здатність залучати інвестиції. Вони можуть як стимулювати, так і стримувати інвестиційну активність. Оцінка цих факторів є важливою для прийняття інвестиційних рішень, оскільки вони визначають загальний інвестиційний клімат.

Основні зовнішні фактори: Високі темпи економічного зростання сприяють збільшенню інвестиційної привабливості країни, оскільки створюються нові можливості для інвесторів.

Стабільна і помірна інфляція підвищує довіру інвесторів, тоді як високий рівень інфляції може призвести до втрати капіталу.

Стабільний курс національної валюти сприяє залученню іноземних інвесторів, оскільки зменшує ризики валютних коливань.

Політична система: Стабільна політична система з прозорими правилами гри створює сприятливий клімат для інвестицій. Нестабільність або часті зміни урядів можуть відлякувати інвесторів.

Рівень корупції: Високий рівень корупції ускладнює ведення бізнесу і підвищує ризики для інвесторів. Прозорі та ефективні інститути сприяють зростанню інвестиційного потенціалу.

Інвестиційне законодавство: Присутність сприятливих законів для захисту прав інвесторів, у тому числі іноземних, є важливим фактором. Захищеність прав власності та легкість у веденні бізнесу (наприклад, швидка реєстрація підприємств, захист від бюрократії) підвищують інвестиційну привабливість.

Податкова система: Прогнозована та вигідна податкова політика, включно з пільгами для інвесторів або для розвитку певних галузей, може суттєво збільшити інтерес інвесторів.

Розвинений фінансовий ринок: Фінансові інститути, банки та фондові ринки, що добре функціонують, полегшують залучення інвестицій як через

внутрішні, так і через зовнішні джерела фінансування.

Процентні ставки: Низькі ставки кредитування сприяють зростанню інвестицій, оскільки бізнесу дешевше залучати кошти для розвитку.

Відкритість економіки: Високий рівень інтеграції в світову економіку, участь у міжнародних угодах і торгових блоках (наприклад, ЄС або СОТ) робить країну привабливою для іноземних інвесторів.

Політика міжнародного співробітництва: Дружні відносини з ключовими економічними гравцями або країнами можуть сприяти залученню іноземних інвестицій.

Рівень освіти і кваліфікації робочої сили: Високий рівень людського капіталу (навчена та кваліфікована робоча сила) приваблює інвесторів, оскільки забезпечує можливість реалізації високотехнологічних або складних виробничих процесів.

Споживчий ринок: Розмір і купівельна спроможність внутрішнього ринку впливають на рішення інвесторів, оскільки це визначає потенційний обсяг продажів та попит на продукцію.

Транспортна, енергетична та комунікаційна інфраструктура: Наявність розвиненої інфраструктури дозволяє знизити витрати на ведення бізнесу, сприяє швидкому та ефективному розвитку нових проектів і підвищує ефективність виробничих процесів.

Екологічні стандарти: Наявність жорстких екологічних вимог може впливати на витрати інвесторів, але водночас це може залучати екологічно відповідальні компанії, що орієнтуються на сталий розвиток.

Оцінка зовнішніх факторів дає змогу інвесторам оцінити ризики та перспективи інвестування в певний регіон чи країну. Чим стабільніші та сприятливіші ці умови, тим вищим є інвестиційний потенціал, що приваблює більше інвестицій і сприяє розвитку економіки та підприємств.

В той же час інвестиційний потенціал підприємства неможливо вивчати відокремлено від його місця в системних взаємозв'язках з економічним, ринковим та виробничим потенціалом підприємства. Без врахування таких зв'язків інвестиційний потенціал фактично представляється як набір фінансових ресурсів для проведення інвестиційних операцій. Створення та використання інвестиційного потенціалу підприємства обумовлено розвитком та рівнем ефективності використання всього потенціалу підприємства [2].

Ринковий потенціал відображає синтез економічного та виробничого потенціалу підприємства, що сприяє формуванню перспективних можливостей розвитку організації на основі наявних матеріально-технічних ресурсів. Саме цей показник визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, і для його підвищення необхідно проводити оновлення асортименту виробленої продукції, технологічне переоснащення та проводити маркетингові дослідження. Всі ці заходи вимагають значних інвестицій [2].

Економічний потенціал є ключовим чинником для просування розвитку підприємства, а його ефективне використання та збільшення

можливі лише завдяки взаємодії інвестиційного та інноваційного потенціалів. Виробничий потенціал, який за своєю суттю є складовою економічного потенціалу, формується внаслідок застосування та кооперації техніко-технологічних, інформаційних, організаційних та кадрових елементів економічного потенціалу [3].

Говорячи про виробничий потенціал на даний момент існує значна кількість підходів до оцінки, які базуються на різних концепціях трактування даного поняття. Метод оцінки виробничого потенціалу підприємства, що базується на ресурсному підході, передбачає визначення його величини шляхом сумування кількісних значень різних ресурсів, які приводяться до єдиного вимірника. Основним недоліком цього підходу є те, що отримана величина потенціалу більше характеризує внутрішню структуру організації і менше віддзеркалює вплив ринкових умов [4].

Результативний підхід, який так називають для позначення доходного та комбінованого підходів при діагностуванні виробничого потенціалу підприємства, на відміну від ресурсного, акцентує увагу на зовнішніх чинниках функціонування організації [4]. Експертний підхід, який базується на якісній оцінці, є менш поширеним. Для оцінки використовуються інструменти, такі як анкетування та інтерв'ю, оскільки кількісні методи стають неможливими. Однак суттєвим недоліком цього підходу є суб'єктивність процесу оцінювання [4].

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства має бути комплексною, тобто ґрунтуватися на узагальненні результатів економічного аналізу. Вона повинна містити зведені висновки щодо використання ресурсів підприємства на засадах системного підходу. Така оцінка являє собою підсумок визначення й аналізу якісних та кількісних характеристик підприємства. Це дає змогу з'ясувати, наскільки ефективно функціонує ресурсний потенціал, чи досягаються цілі, а також як зміни в управлінні впливають на повноту використання ресурсів та результативність управління ними [5].

Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства ґрунтується на системі показників, які сприяють визначенню рівня фінансово-господарської діяльності та місця інвестицій в цьому контексті. У випадку незадовільних результатів показників, проведення оцінки інвестиційного потенціалу підприємства не є доцільним, оскільки неможливо об'єктивно оцінити інвестиційний аспект при відсутності необхідних умов для загальної діяльності підприємства [6].

Оцінка рівня розвитку інвестиційного потенціалу підприємства та його реалізації базується на комплексних інтегральних показниках, які враховують інвестиційні ресурси та результати інвестиційної діяльності. Ці інтегральні показники формуються за допомогою методу консолідованих коефіцієнтів у зважених балах. Під час оцінки визначається вага кожного складового елемента в загальному індексі інвестиційного потенціалу, виявляються можливості зростання інвестиційного потенціалу та його структурних елементів. Рівень формування інвестиційного потенціалу

вказує на готовність підприємства до здійснення інвестиційної діяльності [7].

Під оцінкою реалізації інвестиційного потенціалу підприємства розуміється ступінь використання сформованих інвестиційних ресурсів в діяльності підприємства [8]. Останнім етапом є оцінка ефективності реалізації інвестиційного потенціалу підприємства. Необхідність оцінки показників і критеріїв результативності реалізації інвестиційного потенціалу зумовлена його значущістю для підприємств не лише в плані формування, а й ефективного застосування та досягнення максимально можливих результатів у вигляді здійснених інвестицій [8]. Це дозволяє обирати напрямки інвестиційної діяльності відповідно до реально сформованих інвестиційних ресурсів, організовувати процеси формування та втілення інвестиційного потенціалу, передбачати ризики в інвестиційній сфері та визначати альтернативні стратегії управління ними.

Розглядаючи інвестиційний потенціал за переважаючим ресурсним підходом, можна визначити його як максимальний обсяг інвестиційних ресурсів, доступних для фінансування процесів відтворення та розвитку виробництва. Для того щоб уточнити склад інвестиційних ресурсів підприємства, слід визначити їх складові [9].

Також, для всебічної оцінки можливостей підприємства та аналізу його інвестиційного потенціалу доцільно застосовувати такий метод як метод експертних оцінок (ЕО). Метод експертних оцінок полягає у вирішенні завдання фахівцями-експертами шляхом обґрунтування суджень, формування кількісних показників та подальшої обробки отриманих даних за формальними процедурами. Застосування методів експертного оцінювання дає змогу на основі досвіду, знань і вмінь професіоналів у певній галузі ухвалити найбільш доцільне і виважене рішення [10].

Експертні оцінки поділяють на індивідуальні та колективні. Перші являють собою оцінку окремого експерта. Другі формуються в результаті застосування певних методик групою фахівців [10]. Існують різноманітні форми проведення експертизи: дискусії, анкетування, інтерв'ю, мозкові штурми, наради, ділові ігри тощо. Часто застосовується комплексний підхід з використанням декількох форм. Однією з найперспективніших вважається метод Дельфі – метод групових опитувань експертів, що передбачає певну послідовність процедур з метою формування колективної думки з проблеми, для аналізу якої бракує інформації для застосування інших методів [10]. Ще одним популярним методом прийняття рішень є метод сценаріїв, який застосовується насамперед для експертного прогнозування. Він полягає у розбитті завдання прогнозування на окремі можливі варіанти (сценарії) розвитку подій, що в сукупності охоплюють усі ймовірні шляхи. При цьому кожен конкретний сценарій має допускати досить точне передбачення результату [10]. Наступний найпоширеніший методів – мозковий штурм. Він проходить у два етапи. Спочатку експерти висловлюють власні міркування без критики пропозицій один одного. На другому етапі здійснюється аналіз озвучених ідей. Зазвичай 30% ідей варті

подальшого опрацювання, 5-6 % дозволяють сформулювати прикладні пропозиції, 2-3 % врешті дають стійкість підприємства, що є головним фактором під час оцінювання його інвестиційного потенціалу [11].

Література:

1. Дорошенко Т. В. Сутність інвестицій як економічної категорії. *Фінанси України*. 2000. № 11. С. 114-118.
2. Татаренко Н. О., Поручник А. М. Теорії інвестицій. Навчальний посібник: КНЕУ. 2000. 160 с.
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
4. Гуторов О. І. Інвестиційний менеджмент. Харків. 2014. С. 200-203.
5. Заїка С. О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. *Економічні науки*. 2015. Вип. 13. С. 84-87.
6. Кадирова Г. Інвестиційний потенціал: деякі актуальні проблеми дослідження. *Страхове діло*. 2008. №11. С. 52-55.
7. Хачатуров Т. С. Економіка підприємства. *Вища школа*. 2008. С. 154-162.
8. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств. 2011. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/4642>
9. Ворсовський О. Л. Теоретико-методичні основи інвестиційного потенціалу підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 15. С. 42-44.
10. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник: КНЕУ. 2004. 8 с.
11. Костирко Л. А. Діагностика інвестиційного потенціалу господарюючого суб'єкту. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. № 2. С. 62-64.

ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Божко О., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Корсікова Н. М., к.е.н., доцент**

Організація праці на підприємстві є складною системою взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує ефективне функціонування всіх структурних підрозділів. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, нестабільності економічного середовища та технологічних змін особливої актуальності набуває питання вдосконалення організації праці. Рациональна організація робочого процесу дозволяє підприємствам досягати високої продуктивності, скорочувати витрати, знижувати плинність кадрів і підвищувати загальну ефективність діяльності.

На практиці організація праці часто стикається з низкою проблем: неефективний розподіл завдань, застарілі методи управління персоналом, низька мотивація працівників, нерациональне використання робочого часу. Для того, щоб досягти високих результатів, необхідно провести глибокий аналіз існуючих процесів і розробити систему заходів щодо їх покращення.

Існує багато визначень поняття «організація праці». Найвні дефініції поняття «організація праці» згруповано та представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Підходи до розуміння поняття «організація праці» в науковій літературі

Автори	Трактування поняття
Решміділова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І.	Під організацією праці розуміється ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві з урахуванням існуючих умов виробництва, існуючих умов виробництва на підприємстві з метою досягнення кількісних і якісних результатів господарської діяльності та комплексу процесів що забезпечують рациональне поєднання предметів праці і засобів виробництва. і зовнішні фактори впливу
Данюк В. М.	Організація праці - це складний процес соціально-економічного обґрунтування оптимальних пропорцій трудових ресурсів, знарядь праці, предметів праці та відповідного середовища для їх ефективного використання для досягнення поставлених цілей.
Ваганова І. М.	Організація праці - процес поєднання виробничих підприємств і засобів виробництва з метою одержання планових соціально-економічних показників господарської діяльності.
Кузьмін О. Є., Хміль Ф. З., Балабанова Л. В.	Організація праці – це управлінський процес організації, оптимізації та рационалізації трудової діяльності працівників підприємства на основі управлінських рішень, що дозволяє підсистемі управління підприємством підвищувати продуктивність праці та підтримувати високі показники господарської діяльності.

Джерело: [1,2]

Основні завдання організації праці персоналу на підприємстві можна сформулювати так:

- раціональне облаштування, оптимізація робочих місць та оснащення устаткуванням;
- використання ефективних стимулів і методів мотивації, як матеріальних, так і нематеріальних;
- створення безпечних умов праці, що сприяє підвищенню продуктивності й збереженню здоров'я персоналу.

З огляду на появу нових технологій, техніки та досягнень науково-технічного прогресу, а також змін у технологічному середовищі, кожен господарюючий суб'єкт стикається з необхідністю впровадження заходів, спрямованих на постійне покращення організації праці трудового колективу. Основою удосконалення організації праці персоналу має бути впровадження певних принципів, серед яких:

- комплексність - забезпечує вироблення загального рішення для всіх завдань, пов'язаних із раціоналізацією організації праці, відбором колективів за критеріями психологічної сумісності, раціоналізацією трудових процесів, створенням умов;
- науковість - передбачає наукове обґрунтування заходів для удосконалення організації праці, тестування цих заходів в реальних умовах з урахуванням специфічних особливостей господарюючого суб'єкта;
- ефективність - вимагає, щоб раціональна організація праці призводила до зростання виробництва (робіт чи послуг) на одиницю праці чи людино-годину, а також зменшення витрат на одиницю продукції;
- соціальна орієнтованість — забезпечує створення комфортних умов для розвитку творчих здібностей працівників, сприяє підвищенню їхньої продуктивності, що в свою чергу підвищує загальну ефективність роботи підприємства.

Дотримання цих принципів дозволяє підвищити продуктивність праці окремих працівників, груп і трудового колективу загалом, покращити показники виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства [3].

Організація праці передбачає сукупність умов і способів здійснення трудової діяльності: поділ і кооперацію праці, нормування, трудову дисципліну, умови праці, систему мотивації та контролю. Вона охоплює як індивідуальну організацію праці на робочому місці, так і колективну – у межах бригад, відділів, цехів.

Аналіз практики функціонування багатьох українських підприємств свідчить про такі поширені проблеми:

- неефективне використання робочого часу (простої, запізнення, непродуктивна діяльність);
- нераціональний поділ функцій між працівниками, що призводить до дублювання обов'язків або їх перевантаження;
- відсутність системного підходу до нормування праці;
- низький рівень автоматизації процесів;

- застарілі методи мотивації, не прив'язані до результатів діяльності;

- недосконала система контролю та обліку праці.

В умовах цифровізації та автоматизації, що активно проникають у виробничі процеси, підприємства мають переглянути підходи до організації праці, зробивши її більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на результат.

На основі аналізу існуючих проблем та сучасних тенденцій можна виокремити низку напрямів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності організації праці на підприємстві.

На основі аналізу існуючих проблем та сучасних тенденцій можна виокремити низку напрямів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності організації праці на підприємстві.

1. Рационалізація трудових процесів. Першочерговим завданням є перегляд організаційної структури та функціонального розподілу обов'язків. Доцільно впроваджувати елементи процесного підходу, який базується на оптимізації всіх бізнес-процесів. Це дозволяє усунути дублювання функцій, зменшити навантаження на окремих працівників та забезпечити прозорість відповідальності.

Методи картування процесів (наприклад, Value Stream Mapping) дозволяють виявити "вузькі місця" у виробничих та управлінських ланцюгах і усунути втрати часу та ресурсів.

2.2. Удосконалення умов праці. Якісні умови праці - це не лише санітарно-гігієнічні норми, а й психологічний комфорт, доступ до необхідних матеріалів і технічних засобів. Створення безпечного, зручного та ергономічного робочого простору позитивно впливає на продуктивність працівників.

До заходів із покращення умов праці можна віднести:

- модернізацію обладнання;
- автоматизацію рутинних операцій;
- впровадження системи охорони праці відповідно до стандартів ISO;

- розвиток корпоративної культури підтримки й взаємодопомоги.

2.3. Автоматизація й цифровізація. Цифрові технології суттєво змінюють підходи до організації праці. Автоматизація обліку, планування, контролю дозволяє зменшити витрати часу на непродуктивну діяльність. Зокрема, ефективними є такі рішення:

- ERP-системи для планування ресурсів;
- CRM-системи для управління відносинами з клієнтами;
- системи електронного документообігу;
- модулі контролю за виконанням завдань (наприклад, Trello, Asana).

Такі інструменти сприяють прозорості роботи, зменшують людський фактор, забезпечують швидкий доступ до аналітики та полегшують управлінські рішення.

2.4. Удосконалення системи мотивації. Мотиваційна система повинна бути гнучкою, результативною та справедливою. Доцільно впроваджувати змішані системи оплати праці: поєднання фіксованої частини із преміальною, залежною від досягнення індивідуальних та командних показників. Важливою складовою є нематеріальна мотивація: визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, розвиток лідерського потенціалу. Позитивна організаційна культура та підтримка ініціатив сприяють утриманню талановитих кадрів.

2.5. Професійний розвиток і навчання персоналу. Постійне оновлення знань і навичок є запорукою адаптації працівників до змін, впровадження нових технологій і методів роботи. Доцільно організовувати:

- внутрішні навчальні курси й тренінги;
- зовнішнє навчання в освітніх установах;
- обмін досвідом із іншими підприємствами;
- розвиток soft skills — комунікації, критичного мислення, роботи в команді.

Організація праці є визначальним чинником ефективності діяльності підприємства. Проведення системного аналізу сучасного стану, виявлення проблем і запровадження заходів щодо їх усунення дає змогу суттєво підвищити продуктивність праці, зменшити витрати, покращити морально-психологічний клімат у колективі.

Ключовими напрямками вдосконалення є: раціоналізація робочих процесів, покращення умов праці, впровадження автоматизації, розробка ефективної системи мотивації та забезпечення професійного розвитку персоналу. Усі ці заходи мають реалізовуватися в єдиній стратегії підвищення ефективності підприємства.

Інтеграція сучасних управлінських підходів до організації праці стає необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасному динамічному середовищі.

Література:

1. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
2. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
3. Драган О. І., Бергер А. Д. Організація і нормування праці за принципами соціально-економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-1>.

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Баранчук М., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Науковий керівник: Седікова І. О. д.е.н., професор

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю та високим рівнем невизначеності, що проявляється практично в усіх сферах діяльності. Особливо вразливою до ризиків є зовнішньоекономічна діяльність підприємств, адже вони змушені постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. До таких змін належать посилення законодавчих вимог, нестабільність валютних курсів, швидкий технологічний прогрес, політичні та соціальні виклики, а також загрози, пов'язані з воєнними подіями. Окрім зовнішніх чинників, підприємства стикаються з необхідністю ідентифікувати та контролювати внутрішні ризики, які можуть впливати на стабільність їхньої діяльності.

Запровадження цілісного підходу до управління ризиками дає змогу підприємствам не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, але й оперативно реагувати на них, мінімізуючи негативні наслідки для своєї діяльності. Окрім захисту від негативного впливу, такий підхід дозволяє ефективніше використовувати нові можливості, що з'являються в умовах змін, формувати додаткові конкурентні переваги та раціональніше розподіляти наявні ресурси. У зв'язку з цим питання побудови ефективної системи управління ризиками стає надзвичайно важливим для будь-якого підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці, такі як: В. Апопій, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, В. Точилін, О. Ястремська та ін.

Процес прийняття та обґрунтування рішень щодо реалізації будь-якого підприємницького проєкту завжди супроводжується аналізом усіх можливих ризиків, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів. У сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та посиленням конкуренції на ринках товарів і послуг, таке завдання стає ще більш актуальним [1].

Поняття "ризик" є багатогранним і неоднозначним, оскільки воно має безліч трактувань, що часто залежить від сфери його застосування. У науковій літературі це поняття часто визначається по-різному, іноді навіть із протилежними інтерпретаціями.

Теоретичне розуміння економічної категорії «ризик» бере початок у працях класиків політичної економії, таких як Дж. Мілль, А. Сміт, І. С. Сеніор, Д. Рікардо. Ці дослідники сформулювали основи класичної теорії підприємницького ризику, яка базується на таких положеннях [2]:

- підприємницький прибуток складається з відсотка на вкладений капітал, заробітної плати підприємця та компенсації за ризик (відшкодування потенційних втрат, пов'язаних із підприємницькою діяльністю).

- прибуток збільшується зі зростанням ризику, але ця динаміка є нерівномірною.

- найманий працівник не несе ризику, тому отримує фіксовану заробітну плату замість прибутку.

Ризик розглядається як очікування величини можливих втрат. До основного недоліку класичної концепції ризику можна віднести ігнорування позитивних відхилень від запланованих результатів. Цей аспект було враховано в неокласичній теорії ризику, розробленій А. Маршаллом та А. Пігу, які включили в поняття прибутку компонент "плата за ризик".

А. Маршалл розрізняв підприємницький і особистий ризик залежно від джерела формування капіталу. Він пояснював підприємницький ризик такими чинниками, як коливання ринкової кон'юнктури, поява нових трендів, конкуренція тощо. Особистий ризик був пов'язаний із залученням позикових коштів. Обидва види ризику розглядалися як умовні страхові витрати підприємства, що діє як «страховик» власної діяльності.

Проаналізувавши літературу, можна виділити такі основні риси ризику: наявність невизначеності в розвитку подій; втрачені можливості чи можливі збитки; можливість оцінки результату як у кількісному, так і якісному вимірах. Таким чином, ризик можна визначити як ситуацію невизначеності, пов'язану з потенційними втратами, які підлягають кількісній чи якісній оцінці. Систематизація підходів різних дослідників дозволяє розкрити як переваги, так і недоліки трактувань ризику, вказуючи на його комплексну природу. Основний висновок полягає у подвійності ризику, який поєднує об'єктивну невизначеність та суб'єктивність прийняття рішень. Це створює конфлікт між ймовірністю подій і сприйняттям ризикових ситуацій особою, що приймає рішення. Урахування лише одного з аспектів призводить до викривлення розуміння сутності ризику [6].

Ризик має як якісну, так і кількісну природу. Оцінка кількісної складової здійснюється через визначення величини можливих відхилень від очікуваних результатів та ймовірності їх виникнення. Водночас тлумачення ризику виключно з позиції кількісного виміру є недоречним. Розмежування понять «ризик», «невизначеність» і «невпевненість», запропоноване Цвігун Т.В., є особливо цінним:

- невизначеність – це стан, у якому неможливо передбачити всі можливі варіанти розвитку подій та оцінити їх наслідки.

- невпевненість – це ситуація, у якій можна встановити характеристики подій, але без їх чіткої кількісної оцінки.

- ризик – це категорія, яка включає як якісні, так і кількісні аспекти характеристик подій, що дозволяє управляти ним для оптимізації. Відтак, ризик можна трактувати як результат невизначеності, а не тотожне їй явище.

На відміну від невизначеності чи невпевненості, ризик можна аналізувати, регулювати та використовувати як елемент ухвалення рішень.

Існують думки, які обмежують ризик лише негативними наслідками, але це не відповідає реаліям підприємництва, де ризик стає умовою отримання позитивного результату. Навіть уникнення ризику може породжувати новий тип – ризик втрачених можливостей. Розмежування ризику на «ризик-плюс» (шанс на виграш) та «ризик-мінус» (можливі втрати) показує, що оцінити ризик об'єктивно можна лише після настання його наслідків. Проте нейтральний результат також має значення - він може бути стратегічним кроком або досвідом для майбутніх рішень. На основі проаналізованих джерел, нами було сформовано таблицю 1., де подано усі найпоширеніші визначення поняття «ризик».

Таблиця 1 - Визначення поняття «ризик»

Автор	Визначення
Дж. Міллз, А. Сміт, І. С. Сеніор, Д. Рікардо	Підприємницький прибуток складається з відсотка на вкладений капітал, заробітної плати підприємця та плати за ризик, що відшкодовує різні види збитків, пов'язаних із підприємницькою діяльністю.
А. Маршалл	Ризик розглядається як ймовірність, оцінену будь-яким способом, а невизначеність — як ситуацію, де відсутня реальність її обчислення та присвоєння чисельної ймовірності.
Ф. Найт	Ризик — це ситуація, що піддається ймовірнісному оцінюванню, тоді як невизначеність не може бути виражена в чисельних показниках.
Дж. Кейнс	Ризик — це ймовірність того, що небезпека виникне при конкретних умовах впливу.
Лук'янова В.В.	Ефект ризику можна порівняти з ефектом синергії, що виникає при однонаправленій сприятливій дії більшості факторів, у результаті якого утворюється додатковий ризиковий ефект, названий синергетичним.
Мороз О.В. та Матвійчук А.В.	Ризик — це можливість негативного відхилення між фактичним та плановим результатами, тобто небезпекою отримання несприятливого результату на очікуване рішення.
Свідерська А.	Ризик сприймається як одна подія чи група випадкових, але родинних подій, які завдають шкоди якомусь об'єкту — власнику цього ризику.
Останкова Л.А.	Наслідки ризику, хоча і виявляються в основному у вигляді недоотримання очікуваного прибутку або прямих втрат, однак не дають підстав вважати ризик лише небажаними результатами прийняття рішень.

Джерела: [3, 5, 7]*

Узагальнюючи, можна запропонувати визначення ризику: це ймовірність виникнення небажаного результату запланованої діяльності в умовах змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Величина ризику та його наслідки можуть бути скориговані за допомогою відповідних інструментів управління на різних рівнях. Це визначення є базою для подальшого

вивчення ризику в контексті різних сфер, зокрема спільного підприємництва.

Сутність ризику полягає у наявності ймовірності:

- 1) втрат (фінансових, матеріальних, репутаційних);
- 2) неотримання очікуваних вигід;
- 3) загрози для сталості діяльності підприємства.

Ризик – це одночасно і загроза, і можливість. Успішне управління ризиками може забезпечити конкурентні переваги підприємству, сприяти ухваленню ефективних рішень. Сучасні підходи до сутності ризиків підприємницької діяльності відображають еволюцію поглядів на ризик у контексті змін глобального економічного середовища, цифровізації, посилення конкуренції та зростання невизначеності. Вони враховують багатовимірність ризику, його зв'язок із стратегією розвитку бізнесу, інноваціями та управлінськими рішеннями. На основі аналізу літературних джерел і мережі Internet, нами було сформовано таблицю 1.2, у якій були виділені сучасні підходи на основі еволюційних підходів і сучасних умов.

Таблиця 2 - Сучасні підходи до сутності ризиків підприємницької діяльності

Підхід	Опис, приклад
Системний підхід	Розглядає ризик як елемент складної взаємопов'язаної системи. Основна увага приділяється аналізу зв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками ризику. <i>Особливості:</i> ризик інтегрується у загальну систему управління підприємством; оцінюється взаємодія різних видів ризиків: фінансових, операційних, ринкових тощо. Використовуються математичні моделі та симуляції для передбачення сценаріїв розвитку подій. <i>Приклад:</i> Методологія COSO (Комітет з організаційного нагляду), яка пропонує рамкову модель управління ризиками, інтегровану в стратегічне планування.
Інноваційний підхід	Цей підхід базується на розумінні ризику як необхідного елемента інноваційної діяльності. Підприємства, що прагнуть зростання через інновації, беруть на себе вищі ризики, але мають потенціал для отримання більших вигод. <i>Основні ідеї:</i> Ризик сприймається як каталізатор розвитку. Підкреслюється важливість управління ризиками в інноваційних проектах. Використовуються адаптивні стратегії для швидкого реагування на зміни. <i>Приклад:</i> Підприємства в технологічних галузях, які впроваджують нові продукти або послуги, незважаючи на високі ризики виходу на ринок.
Кількісно-якісний підхід	Цей підхід поєднує математичний аналіз ризиків з їх якісним розумінням. Він враховує як об'єктивні дані, так і суб'єктивні оцінки, зокрема, сприйняття ризику керівниками. <i>Інструменти:</i> Аналіз ризиків за допомогою статистичних методів (VaR, сценарний аналіз). SWOT-аналіз, методи експертної оцінки. Інтеграція інструментів бізнес-аналітики (Big Data).

Комплексний підхід	Враховує взаємозв'язок ризиків на різних рівнях: мікро-, мезо- та макроекономічному. Основна увага приділяється впливу зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, екологічні загрози чи глобалізація. <i>Особливості:</i> Ризики аналізуються у взаємозв'язку з глобальними тенденціями. Підприємство адаптується до змін у зовнішньому середовищі шляхом диверсифікації діяльності. Оцінка включає вплив макроекономічних чинників.
Поведінковий підхід	Цей підхід акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті ризику менеджерами та підприємцями. Він враховує, що рішення в умовах ризику залежить від індивідуальних особливостей прийняття рішень, поведінкових моделей та корпоративної культури. <i>Особливості:</i> Аналізуються емоційні та психологічні аспекти сприйняття ризику. Підкреслюється значення корпоративної культури у ставленні до ризиків. <i>Приклад:</i> Високий рівень толерантності до ризику у стартапах порівняно з традиційними підприємствами.
Екологічний підхід	Зосереджується на врахуванні екологічних ризиків у підприємницькій діяльності. Зміна клімату, обмеженість ресурсів і вимоги до сталого розвитку створюють нові ризики, які потребують особливого підходу. <i>Особливості:</i> Ризики екологічної відповідальності та регуляторних змін. Потреба в інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-процеси. Акцент на інноваціях у сфері екологічного менеджменту. <i>Приклад:</i> Компанії, що впроваджують «зелені» технології, стикаються з ризиками високих витрат, але створюють довгострокову конкурентну перевагу.
Діджиталізаційний підхід	Цифровізація підприємництва породжує нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами, управлінням великими даними та автоматизацією процесів. <i>Особливості:</i> Управління кіберризиками стає критично важливим. Застосування штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Використання цифрових платформ для моніторингу ризиків у режимі реального часу.
Глобалізаційний підхід	В умовах глобалізації підприємства зіштовхуються з ризиками, що виникають через інтеграцію у світові ринки, залежність від міжнародних партнерів та глобальних змін. <i>Особливості:</i> Аналіз ризиків політичної та економічної нестабільності в різних країнах. Управління валютними ризиками та ризиками міжнародної торгівлі. Використання стратегій диверсифікації.

Джерело: [8]*

Сучасні підходи до сутності ризиків підприємницької діяльності акцентують увагу на інтеграції ризик-менеджменту у стратегію бізнесу, врахуванні глобальних тенденцій і впровадженні інноваційних інструментів для оцінки та мінімізації ризиків [4]. Розуміння багатовимірності ризику дозволяє підприємцям не лише захищати свій бізнес від загроз, але й використовувати ризики як інструмент для досягнення стратегічних цілей.

Ризики в діяльності підприємства класифікують за різними критеріями, що наведено у табл. 3.

Таблиця 3 - Класифікація ризиків підприємства

Критерій класифікації	Вид ризику	Опис
1. За джерелами виникнення	Внутрішні ризики	Пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства: неефективне управління, помилки персоналу, технічні збої.
	Зовнішні ризики	Виникають поза межами підприємства: зміни в законодавстві, економічні кризи, конкуренція.
2. За характером наслідків	Фінансові ризики	Зниження прибутку або збитки через курсові коливання, інфляцію, дефолт контрагента.
	Виробничі ризики	Перебої у виробничому процесі: несправність обладнання, брак сировини, аварії.
	Комерційні ризики	Проблеми з реалізацією продукції: зміна попиту, затримка постачання, зниження цін.
	Соціальні ризики	Пов'язані з трудовими ресурсами: страйки, незадоволеність персоналу, плинність кадрів.
	Правові ризики	Пов'язані з порушенням або змінами у правовому полі: судові справи, зміна податкової політики.
3. За можливістю впливу	Керовані ризики	Підприємство має можливість передбачити та мінімізувати ці ризики через управлінські рішення.
	Некеровані ризики	Не залежать від рішень підприємства: стихійні лиха, війни, глобальні епідемії.
4. За масштабом впливу	Локальні ризики	Впливають на окремі підрозділи або процеси підприємства.
	Глобальні ризики	Мають наслідки для всього підприємства або групи компаній.

Джерела: [9, 10]*

Ризики – це невід’ємна частина будь-якої підприємницької діяльності. Їх правильна класифікація дозволяє систематизувати потенційні загрози та розробити ефективну стратегію управління. Чітке розуміння природи ризиків сприяє зміцненню стабільності бізнесу, підвищенню його конкурентоспроможності та зниженню втрат.

У процесі господарської діяльності підприємства стикаються з різноманітними ризиками, що можуть мати серйозний вплив на фінансову стабільність, виробничі процеси та ринкові позиції. Попри наявність базових структур управління ризиками в багатьох установах та компаніях, вони часто мають низку недоліків:

- фрагментарність процесів – ризики оцінюються епізодично, без комплексного підходу;

- низький рівень цифровізації – відсутність сучасного програмного забезпечення унеможливило оперативний аналіз ризиків;
- недостатній професіоналізм персоналу – відсутність системного навчання або практичного досвіду у сфері ризик-менеджменту;
- відсутність внутрішніх стандартів – у багатьох організаціях відсутні чіткі регламенти та протоколи реагування на різні типи ризиків.

Ці недоліки суттєво знижують ефективність функціонування організацій, а в кризових ситуаціях можуть стати критичним фактором втрат. Щоб зменшити ймовірність настання негативних наслідків або повністю їх уникнути, використовуються різні методи управління ризиками. Залежно від характеру ризику та сфери діяльності обираються найбільш ефективні підходи. Нижче подано основні методи зниження ризиків у табл. 4.

Таблиця 4 - Основні методи зниження ризиків

Метод	Суть методу
1. Диверсифікація	Розподіл ресурсів, інвестицій, постачальників чи ринків збуту для зниження залежності від одного чинника.
2. Страхування ризиків	Передача ризику страховій компанії шляхом укладення договорів страхування (майна, відповідальності, вантажів тощо).
3. Хеджування	Фінансові інструменти (наприклад, форварди, ф'ючерси) для зниження валютних, процентних та інших фінансових ризиків.
4. Лімітування	Встановлення граничних обсягів витрат, кредитування, запасів тощо, що дозволяє контролювати рівень ризику.
5. Резервування	Формування фінансових резервів (фондів), які використовуються у разі виникнення непередбачених витрат.
6. Моніторинг і контроль	Постійне спостереження за факторами ризику, оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
7. Договірне регулювання	Включення до контрактів умов, які захищають інтереси підприємства: штрафи, пені, страхові зобов'язання.
8. Аутсорсинг	Передача окремих ризикованих функцій зовнішнім професійним компаніям (логістика, охорона, аудит).
9. Планування сценаріїв	Розробка декількох варіантів розвитку подій з відповідними планами дій для кожного варіанта.
10. Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації працівників щодо управління ризиками, безпеки та відповідальності.

Джерело: сформовано автором на основі [4]*

Ефективне управління ризиками передбачає поєднання декількох методів залежно від специфіки діяльності підприємства. Головна мета – мінімізувати можливі негативні наслідки, підвищити стійкість та адаптивність бізнесу до змін у середовищі.

Для підвищення ефективності системи управління ризиками доцільно впроваджувати наступні стратегічні та тактичні кроки:

1. Інтеграція ризик-менеджменту у всі рівні управління. Насамперед управління ризиками повинно бути інтегроване у всі рівні управління підприємством або організацією. Це означає, що ризик-менеджмент має стати не окремою функцією чи підрозділом, а невід'ємною частиною загальної системи корпоративного управління. Кожен структурний підрозділ повинен мати доступ до інструментів ризик-аналізу, розуміння своїх зобов'язань і можливостей реагування на потенційні загрози. Вищий менеджмент, у свою чергу, зобов'язаний враховувати ризики на етапі ухвалення стратегічних рішень, формування політик і вибору напрямів розвитку. Такий підхід дозволяє розвивати ризик-орієнтовану культуру та підвищувати загальний рівень стійкості організації.

2. Використання міжнародних стандартів. Важливим напрямом є впровадження міжнародних стандартів управління ризиками, зокрема ISO 31000, COSO ERM та інших. Імплементация таких стандартів забезпечує уніфікацію процесів, визначення чітких критеріїв ефективності, формування єдиної термінологічної бази та системного підходу до оцінювання і моніторингу ризиків. Вона дозволяє уникнути фрагментарності у підходах, підвищує прозорість управлінських процесів та забезпечує дотримання кращих світових практик, що особливо важливо для компаній, які співпрацюють із міжнародними партнерами або планують вихід на зовнішні ринки.

3. Автоматизація процесів. Сучасні програмні продукти, такі як RiskWatch, MetricStream, SAP GRC та інші, забезпечують оперативне виявлення ризиків, аналіз великого обсягу даних, формування звітів у режимі реального часу, а також допомагають у побудові прогнозних моделей. Автоматизовані системи дозволяють значно скоротити час на прийняття управлінських рішень, зменшити вплив людського фактора та підвищити точність оцінок. Це особливо важливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, коли ризики можуть виникати несподівано і вимагати негайної реакції.

4. Навчання та розвиток персоналу. Навчання і розвиток співробітників має стати постійною практикою. Регулярне проведення тренінгів, семінарів, сертифікацій за міжнародними програмами (наприклад, CRM або ISO 31000 Certified Professional), а також моделювання кризових ситуацій дають змогу формувати компетентну команду, здатну не тільки реагувати на ризики, а й проактивно їх виявляти. Формування культури відповідальності за ризики на всіх рівнях сприяє зменшенню внутрішніх загроз та підвищенню ефективності управлінських рішень.

5. Моніторинг та аудит. Сучасна система має бути гнучкою і відкритою до змін, адаптивною до нових загроз і викликів. Регулярні внутрішні й зовнішні аудити, перегляд процедур, оновлення карт ризиків, аналіз ефективності впроваджених заходів дозволяють своєчасно виявляти слабкі місця і уникати повторення помилок. Використання ключових індикаторів ризиків (KRI) і показників ефективності (KPI) робить процес управління прозорим, контрольованим і результативним.

Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління ризиками базується на поєднанні стратегічного бачення, технологічного інструментарію, людського капіталу та постійного вдосконалення процедур. Це дає змогу організації не лише ефективно реагувати на виклики, а й будувати довгострокову конкурентну перевагу, засновану на проактивному управлінні ризиками.

Успішне впровадження вдосконаленої системи ризик-менеджменту демонструють як міжнародні, так і вітчизняні компанії. Наприклад, низка українських підприємств, що функціонують у прифронтових регіонах, змогли зберегти операційну стабільність завдяки впровадженню систем раннього попередження про ризики, резервному плануванню та цифровізації логістичних процесів. У державному секторі позитивним прикладом є реформа системи публічного внутрішнього фінансового контролю, яка включає управління ризиками як обов'язковий компонент бюджетного планування.

Висновки: У сучасному динамічному та нестабільному бізнес-середовищі, особливо в умовах активної зовнішньоекономічної діяльності, питання ефективного управління ризиками набуває виняткової актуальності. Ризик є невід'ємним атрибутом підприємницької діяльності, який відображає ситуації невизначеності щодо можливих результатів, що можуть мати як негативний, так і позитивний характер. Його природа є багатовимірною: поєднує в собі об'єктивну ймовірність подій і суб'єктивне сприйняття їх наслідків, що зумовлює необхідність як кількісної, так і якісної оцінки.

Ефективне управління ризиками передбачає цілісний підхід, який поєднує системний аналіз, інноваційне бачення, адаптивність до цифрових змін, екологічну відповідальність та врахування поведінкових особливостей. Таким чином, ризик у підприємницькій діяльності слід розглядати не лише як виклик, але й як інструмент стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності та змін.

Література:

1. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику: підручник. Фінанси України. 2004. №5 88 с. - 5
2. Костик, Євгеній Петрович, Поняття і сутність ризику у підприємницькій діяльності та шляхи його зниження, 2021.
3. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.
4. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. — Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. — 164 с.
5. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312с.

6. Тюленєва Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств / Ю.В. Тюленєва. // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут: збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С.47–52.
7. Жицька І.В. Управління ризиками в підприємницькій діяльності / І.В.Жицька [Електронний ресурс]. Режим доступу: dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23314/1/77.pdf
8. Марущак, С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками [Текст] : навч. посіб. / С. М. Марущак, Г. В. Єфімова, О. В. Пащенко ; Нац. унт кораблебуд. ім. адмірала Макарова. — Херсон : Олді-плюс, 2014. — 296 с.
9. Чуприна І.В. Поняття і класифікація ризиків в підприємницькій діяльності / І.В.Чуприна. // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки. – 2012. – № 4 (70). – С. 187–194.
10. Резнікова, В. В., І. М. Кравець. Класифікація ризиків у підприємництві Науковий редактор: ВА Устименко—член-кореспондент НАН України, членкореспондент НАПрН України, д-р юрид. наук, проф., Заслужений юрист України, директор Інституту економіко-правових досліджень НАН України. 14.2, 2019.

ЗМІСТ

РИНОК КРОХМАЛЮ УКРАЇНИ Архипович А.М.	3
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ Василенко Є. О.	6
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ Король А. М.	10
ДОСЛІДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ВЕКТОРІВ РОЗВИТКУ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ Ловчев П. Г.	15
УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ Мойсеев Г. С.	18
АЛЬТЕРНАТИВНІ ШЛЯХИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ Прокопчук С.О.	25
ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ Федорчак Ю. О.	28
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ Шайнога А. Г.	34
ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ Лашутіна А. Ю.	40
МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА Лукашевич М. А.	48
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА» Рябець О.В.	53
ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗВО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Кашкано М.А.	61
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПЕРЕДВИЩОЇ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ Мєшкова В.В.	65
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ Гаранська О. І.	69
ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЗС» Барсукова К.А.	77
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТ ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «ОДЕСЬКИЙ КХП»	81

Бурковський Д.В.	
ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ - ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» Пашичев Г.В.	85
ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ НА ПОРТОВОМУ ЕЛЕВАТОРІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» Рожко Д.Б.	93
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ ЮВЕЛІРНИМИ ВИРОБАМИ Зварич В.С.	97
ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ: СВІТОВИЙ АСПЕКТ Коломієць А.С.	100
КАДРОВА СТРАТЕГІЯ: ЗМІСТ, ПРИНЦИПИ, СКЛАДОВІ Слободянюк Д. В.	107
ОПТИМІЗАЦІЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ Пономар Я. О.	116
МЕТОДИ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА Солонцов Д. В.	122
ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ Божко О.	128
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ Баранчук М.	132