



ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ПАНДЕМІЇ

круглий стіл

15 квітня 2021 р.



Дніпровська міська
організація
роботодавців



ТОВ «НВП
«Центросталь»



Корпорація
«Перспектива»

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
(НТУ «ДП»)**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ПАНДЕМІЇ**

**ТЕЗИ
КРУГЛОГО СТОЛУ
(м. Дніпро 15 квітня 2021р.)**

Дніпро
НТУ «ДП»
2021

Кафедра менеджменту: тези круглого столу для студентів та наукових співробітників. – Дніпро, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2021. - 68 стор.

ОРГКОМІТЕТ

Швець В.Я. – завідувач кафедрою менеджменту, д.е.н., професор

Іванова М.І. – професор кафедри менеджменту, д.е.н.

Варяниченко О.В. – доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

Дубей Ю.В. – доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

Папіж Ю.С. – доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

секретар конференції – старший викладач Юденко В.В.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| 1. БЕРБЕР В.О. Формування іміджу організації в умовах пандемії COVID-19..... | 5 |
| 2. БОЛОБАН М.С. Напрями модернізації і реконструкції обладнання промислового підприємства під час пандемії..... | 7 |
| 3. БУЛАТОВА А.В. Комп'ютеризація бізнесу та інших управлінських процесів в період COVID-19..... | 9 |
| 4. ГОЛОБОРОДЬКО М.П. Формування колективу та керівництво ним в умовах пандемії..... | 12 |
| 5. ГОРОЖІЙ Я.С. Управління асортиментом продукції виробничого підприємства в умовах конкурентного середовища..... | 15 |
| 6. ДРОБЕЦЬКА О.О. Вплив пандемії COVID-19 на фінансово-економічне становище малого підприємства..... | 18 |
| 7. ДРОБЕЦЬКА О. О. Система мотивації праці в умовах карантину..... | 20 |
| 8. ЗАГЛУХА Л.А. Забезпечення соціального захисту працівників в умовах пандемії COVID-19..... | 23 |
| 9. КАРАБУТА Н.В. Коронавірус як чинник прискорення впровадження дистанційної організації роботи..... | 26 |
| 10. КОЗАЧУК О.В. Просування товарів промислових підприємств за допомогою інструментарію цифрового маркетингу в період пандемії COVID-19..... | 29 |
| 11. КРАВЦОВА В.А. Формування та розвиток корпоративної культури в умовах пандемії COVID-19..... | 33 |
| 12. КУДАСОВ В.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства промислового підприємства..... | 37 |
| 13. МІЩЕНКО М.П. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі в умовах пандемії COVID-19..... | 40 |
| 14. ПЕДЧЕНКО А.Г. Забезпечення ефективного управління основними засобами на кондитерських підприємствах в умовах коронавірусної кризи..... | 42 |
| 15. ПОЛОВКО О.С. Управління асортиментом продукції промислового підприємства в умовах пандемії..... | 46 |
| 16. РУДЕНКО М.С. Управління конфліктами з урахуванням протиепідемічних правил в умовах пандемії..... | 49 |
| 17. ЧАЙКА Д. П. Мотиваційні заходи для адміністративного персоналу під час пандемії COVID-19..... | 53 |
| 18. ШАЛІМОВА А.О. Маркетинг-менеджмент підприємства в період пандемії..... | 59 |
| 19. ШАНЯ В.В. Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища в умовах пандемії COVID-19..... | 62 |
| 20. ЯКОВІНА О.С. Особливості експортної діяльності підприємств в умовах пандемії..... | 64 |

Бербер В.О.

Науковий керівник Швець В.Я., завідувач кафедри менеджменту,

Юденко В.В., старший викладач

НТУ «Дніпровська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Ключові слова: імідж, фірмовий стиль, пандемія, репутація, бренд, організація, трудовий колектив

Важливим інструментом розвитку та просування бізнесу є створення позитивного іміджу. Незважаючи на розмір організації та нішу виробництва, кожен день керівники компаній все більше приділяють увагу у забезпеченні адекватної та сприятливої думки про товари чи послуги у споживачів.

Імідж організації — сукупне сприйняття конкретного підприємства споживачами, діловими партнерами, громадськими організаціями, контактними аудиторіями та персоналом [1]. Формування іміджу залежить від багатьох факторів, незалежно від того, створюють його навмисно чи не працюють над ним взагалі. Тож фірми повинні реально відповідати заявленій якості та переліку наданих послуг. Оригінальний і креативний фірмовий стиль в рази більше запам'ятаються покупцям, треба приділити особливу увагу логотипу, вибору кольорової гамми, шрифтів, слогану та вербального супроводу у рекламі. Уміння відповідати сучасності, швидко пристосовуватися до трендів, враховувати думки споживачів та правильно визначати цільову аудиторію безпосередньо впливають на імідж і репутацію вашого бізнесу.

За допомогою впровадження дій щодо позитивного іміджу, фірма стає більш конкурентоздатною, зростає престиж організації, рекламна діяльність є ефективнішою, просування нових товарів на ринок полегшується. Існують наступні ключові моменти будь-якого плану по створенню результативного, всебічного іміджу: створення «фундаменту», зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу [2]. Фундамент означає проведення ревізії мети та місії організації, її принципів. Прописані довгострокові задачі, правила і стандарти дають чітке розуміння робітникам цілей підприємства. До внутрішнього іміджу відносять корпоративну культуру, а саме відношення працівників до роботи, керівництва, їх поведінка у трудовому колективі, соціально-психологічний

клімат, система мотивації, наявність тренінгів, конференцій та можливість кар'єрного зросту. Зовнішній імідж це візуальна складова та дії відносно клієнтів, партнерів та ін. Перше, на що звертають увагу споживачі, крім якості – візуальні атрибути: пакування, кольори продукту, логотипу, рекламні слогани або одяг персоналу, оформлення вітрин у фірмових магазинах. Всі ці елементи іміджу викликають асоціації та підвищують довіру до продукції.

За час пандемії COVID-19 багато підприємств зазнало складних часів, деякі змушені були закрити компанії, але інші змогли пристосуватися і зберегти свій імідж. Пандемія внесла значні зміни у поведінку людей у всьому світі, робота та навчання онлайн відтепер сувора реальність, тож покупка товарів через інтернет поширене явище. Одним з найвпливовіших інструментів іміджу, що посприяв функціонуванню організацій, це авжеж інтернет, соціальні мережі та нові додатки. Більшість фірм створило не тільки свої сайти, а й сторінки у соціальних мережах та перенесли свою діяльність у онлайн режим. А оскільки 97% клієнтів будуть шукати відгуки в інтернеті про вашу компанію або продукт, перш ніж вирішить співпрацювати з вами чи здійснити купівлю, то значна частина підприємців переосмислює те, як вони взаємодіють із споживачами і партнерами, заради гарної репутації.

Таким чином сфера ресторанного бізнесу зробила акцент на адресну доставку через кур'єрські компанії «Glovo», «Rocket». Формати закладів, які раніше, в принципі, не працювали з доставкою (бари, паби, кав'ярні, заклади з караоке, кальянні), також борються за гостей: багато хто пропонує акції та знижки за самовивіз страв і напоїв [3]. Мережі фітнес-клубів протягом карантину влаштували безкоштовні онлайн-тренування, а салони краси робили безкоштовні стрижки. Компанія «Нова Пошта» скасувала плату за зберігання посилок та збільшили робочі місця протягом збільшеного попиту на доставку у жорсткий карантин. Співробітники медичних закладів мали можливість пересуватися на таксі безкоштовно. Відомі українські організації направили кошти на засоби індивідуального захисту і медичні прилади, що свідчить про свідому соціальну відповідальність, зміцнюючи довіру споживачів до компаній.

Всесвітньо відомі бренди Європи та Америки почали випускати маски, шити медичні комбінезони, переорієнтували частину своїх виробничих потужностей на випуск антисептичних гелів замість елітних парфумів і які безкоштовно будуть передані державі. Лідери готельної індустрії виділили об'єкти під палати для пацієнтів з коронавірусом, незважаючи на те, що карантинні заходи найбільшою мірою вплинули саме на цю сферу бізнесу. Автомобільні компанії зайнялися виробництвом апаратів штучної вентиляції легенів (ШВЛ) та іншого необхідного медичного обладнання. Керівники підприємств створюють найсприятливіші умови для своїх співробітників, надаючи оплачувані лікарняні, незалежно від того, хворі вони чи знаходяться в

ізоляції. Також вони піклуються про психологічне здоров'я, організовуючи онлайн сесії зі спеціалістами, оскільки пандемія є стресовим періодом не лише для споживачів.

Отже, на імідж підприємства впливають багато факторів, особливо при підвищеній увазі з боку засобів масової інформації та епоху соціальних мереж, дуже легко зіпсувати репутацію. Сучасні керівники повинні забезпечити баланс між внутрішнім та зовнішнім іміджем, розробити унікальну стратегію, включаючи маркетингові дослідження та соціальну відповідальність. Клієнтська підтримка є потужним елементом формування позитивного образу. Працюючи з вже існуючими покупцями та будуючи довірливі відносини, ви перетворюєте звичайного покупця в адвоката бренду. Чим ширша група «адвокатів», тим легше просувається продукція, послуги і забезпечується бажана репутація.

Література:

1. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. 2011 URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12308/1/025_%D0%86m%D1%96dzh%20brend%20ta%20reputac_182_187_706.pdf (дата звернення: 30.03.2021).
2. Плоська Ю.О. Формування іміджу підприємства. 2007 URL: http://www.rusnauka.com/11_NPRT_2007/Economics/22301.doc.htm (дата звернення: 1.04.2021).
3. КСВ – бізнес-зброя проти пандемії.2020 URL: <https://strategi.com.ua/event/ksv-biznes-zbroiu-proti-pandemiia/> (дата звернення: 05.04.2021).

Болобан М.С.

Науковий керівник Іванова М.І., д.е.н, професор

НТУ «Дніпровська політехніка»

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ І РЕКОНСТРУКЦІЇ ОБЛАДНАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ

Ключові слова: модернізація, реконструкція, інновації, інвестиції, пандемія

Підприємство, що функціонує в умовах пандемії, потребує своєчасного оновлення обладнання та ремонту наявних потужностей.

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» наголошує, що постійно веде

активну екологічну модернізацію і реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації, постійно збільшуючи обсяги і ефективність виробництва, підвищуючи якість продукції, скорочуючи витрати. Основними пріоритетними напрямками переобладнання виробництва визначено: енерго- і ресурсозбереження; підвищення якості та розширення асортименту металопродукції; збільшення кількості виробництва гарячого і холодного прокату, чавуну, металовиробів і товарних слябів; впровадження передових екологічних технологій на виробництві.

За останні п'ять років на екологічну модернізацію і реконструкцію ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» було спрямовано понад 5 млрд грн. У таблиці 1 наведений перелік цих інноваційно-інвестиційних проєктів. До найбільших слід віднести: 1) реконструкцію агломашин №1-2 з будівництвом нових ефективних газоочисних установок; 2) введення в експлуатацію нової лінії солянокислотного травлення в цеху холодної прокатки № 1; 3) масштабну реконструкцію доменної печі №3, що оснащена новітньою системою аспірації з приладами безперервного автоматичного контролю, яка відповідає найсуворішим європейським вимогам і забезпечує очистку викидів від пилу до 50 мг/м³.

Таблиця 1 – Перелік інноваційно-інвестиційних проєктів ПАТ «Запоріжсталь»

| Зміст проєкту | Запланований ефект |
|---|--|
| Конвертерний цех | |
| Будівництво конвертерного цеху з об'ємом виробництва 5 млн т. литої заготовки на рік. Склад основного обладнання такий: Два 300-тонних конвертера; Дві установки знесірчення чавуну; Дві установки піч-ківш; Один вакууматор 1 МБЛЗ + 1 ЛПМ або 2 ЛПМ | – Відмова від неефективного мартенівського способу виробництва сталі з розливанням у виливниці; – Зниження валових викидів; – Розширення сортаменту виплавлених сталей: трубна сталь, конструкційна сталь, високоміцна сталь, сталь для судів і бойлерів, електрична сталь, electric steel, сталь для штампування, в тому числі і для автомобільної промисловості; – Зниження споживання сировини |
| Доменне виробництво | |
| Відновлювальний ремонт доменних печей | – Забезпечення заданого рівня виробництва чавуну і продукції подальшого виробництва, відновлення основного обладнання та проєктної продуктивності доменних печей (1052 тис. т чавуну на рік на одну піч). – Продовження терміну служби доменних печей на період 10-15 років – Зниження шкідливих викидів в навколишнє середовище – Зниження споживання сировини |
| Реконструкція агломераційного виробництва | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Установка нових агломашин сучасного дизайну зі збільшеною площею спікання. – Впровадження АСУТП; | <ul style="list-style-type: none"> – Збільшення виробництва і поліпшення якості агломерату – Зниження основних витрат на всю продукцію Комбінату – Зниження споживання енергоносіїв (природний газ для розпалювання шихти, тверде паливо в шихту); |
| <ul style="list-style-type: none"> – Реконструкція та зміцнення будівельних конструкцій будівель аглофабрики; – Заміна існуючих газоочисних установок на більш ефективні | <ul style="list-style-type: none"> – Поліпшення умов праці; – Зниження шкідливих викидів в навколишнє середовище |
| Лінія безперервного соляно-кислотного травлення | |
| <ul style="list-style-type: none"> Реконструкція травильного відділення Цехи холодної прокатки №1 з переходом на травлення в соляній кислоті | <ul style="list-style-type: none"> – Поліпшення якості труєного прокату – Забезпечення виробництва труєного прокату до 1350 тис. т/рік; – Розширення асортименту продукції – Припинення викидів небезпечних речовин в атмосферу – Зниження скидання стічних вод в шламонакопичувач до 90%; – Установка замкнутого контуру регенерації соляної кислоти; – Зниження споживання сировини |

Булатова А.В.

Науковий керівник Іванова М.І, д.е.н, професор

Варяниченко, к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ІНШИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ПЕРІОД COVID-19

*Ключові слова: пандемія, діджиталізація, комп'ютеризація, соціальна відповідальність,
маркетинг, онлайн режим*

Згідно з прогнозами, опублікованими всього 3 місяці тому, світові інвестиції в діджитал-технології та послуги до 2023 року повинні були скласти 2,3 трильйона доларів [1]. Пандемія COVID-19 роздробила функціонування багатьох підприємств на «до» та «після».

Зараз компанії змушені не тільки застосовувати комп'ютеризацію в звичних формах, але й

вдаватися до чогось нового або добре забутого в сфері технологій. «Ставай digital або помри» – така реальність сьогодення підчас COVID-19.

Щоб краще розуміти значні зміни або модифікації, які раніше майже не застосовувались, будуть наведені приклади того, як інноваційний прогрес різних сфер інфраструктури вже сьогодні допомагає знизити негативний вплив, що пов'язаний з пандемією коронавіруса.

Прогресу під час пандемії зазнала галузь медицини. Через карантин актуальними стали так звані health-додатки. Онлайн-медична консультація грає важливу роль зараз, бо це дозволяє лікарям триматися на безпечній відстані та виконувати догляд захворілих. Вона також важлива для всіх інших невідкладних станів, які не припиняються через коронавірус, таких як діабет, хвороби серця або рак. Прикладами найбільш популярних додатків для онлайн-медицини в США є One Medical, Teladoc, Amwell, HeyDoctor від GoodRx, PlushCare та інші. Популярність багатьох з цих додатків продовжує набирати обертів: кількість консультацій в PlushCare, збільшилася на 70%, частота скачування програми Amwell зросла на 158% в США і на 650% в одному тільки штаті Вашингтон. Ці діджитал-інструменти використовуються як додаток до вже сталих способів охорони здоров'я, спрямованих на боротьбу з пандемією: 1) моніторинг, спостереження і профілактика; 2) пом'якшення наслідків, побічно пов'язаних з COVID-19, для забезпечення охорони здоров'я.

Бізнес та віддалена робота – це також реалії сьогодення. Для віддаленого зв'язку використовуються такі додатки, як віртуальне середовище Citrix і VMware, віртуальні приватні мережі (VPN), платформи для корпоративного співробітництва, наприклад, HighQ, а також інструменти для презентацій: Zoom, Webex, GoToMeeting і Skype. Віртуальні конференції допомагають менеджерам підтримувати зв'язок між командами і є альтернативою особистим бізнес-зустрічам.

Онлайн-навчання стало невід'ємною складовою процесу набуття знань. Оскільки більшість шкіл і університетів перейшли на дистанційний режим навчання, цінність якісної освіти зростає. Тому з'являється один із нових видів комп'ютеризації процесів в структурах як комерційних та і некомерційних, що пов'язаний з навчанням.

Комп'ютеризація маркетингових процесів. Оскільки різко зникли всі канали, безпосередньо пов'язані з «живими» заходами, конференціями, і виникли бар'єри для проведення особистих зустрічей (особливо в секторі B2B), компанії переживають нелегкі часи. Ті, хто до цього не приділяли уваги соціальним мережам (наприклад, не вели сторінку в Facebook), швидше за все, замислюються про соціальний маркетинг, контент-маркетинг, SEO та про запуск кампаній із залученням інфлюенсерів.

Так наприклад багатьма компаніями, як комерційними, так і некомерційними було проведено маркетингові заходи та соціальні кампанії. Починаючи з оновлень логотипів і закінчуючи епізодами YouTube щодо миття рук, комерційні бренди заявляють про свою соціальну свідомість та сприяють додержанню самоізоляції та режиму #stayhome. Бачимо багато креативних плакатів та оголошень, пов'язаних із COVID-19 та карантинном. Багато з них є результатом співпраці з креативними рекламними агентствами, які використовували ситуацію, щоб отримати та закріпити імідж в очах громадськості. Всю цю діяльність можна сприймати, як транслявання підприємствами своєї соціальної позиції та підтримання соціальної відповідальності. Прикладами можуть стати компанії: #ArtOfQuarantine від Looma для Міністерства культури та інформаційної політики України [2], «Стиль життя, який керується безпекою» від TBWA для Nissan [3], #playfortheworld від Nike [4]. Складна графіка не є обов'язковою; розумний копірайтинг (Nike, M&C Saatchi, Gold's Gym) теж робить свою справу. Головне – відповідати поточній ситуації, проявляти творчість і уникати практик, які вже стали кліше. В іншому випадку, замість того, щоб сприяти визнанню бренду, нагадування про організацію лише спричинить досаду і вона потрапить в один із «чорних» списків.

Використання сучасних digital-технологій та маркетингових рішень щодо підтвердження соціальної відповідальності в тій чи іншій мірі потрібно кожному виду бізнесу, – і це очевидно. Необхідний мінімум для будь-якої компанії зараз – наявність сайту і акаунтів в соцмережах (за дуже рідкісними винятками). Ті бренди, які хочуть зробити ще один крок ближче до клієнтів, можуть також зайнятися розробкою мобільного додатку/чат-бот і використовувати інші канали просування, тому що діджиталізація бізнесу – рушійна сила, що сприяє його просуванню.

Література:

1. Колосніцина М. Тотальна автоматизація. *The Human Resources Times Magazine*. 2020. №30. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html> (дата звернення: 07.04.2021).
2. ArtOfQuarantine від Looma для Міністерства культури та інформаційної політики України. URL: <https://looma.pro/portfolio/art-of-quarantine/> (дата звернення: 07.04.2021)
3. «Стиль життя, який керується безпекою» від TBWA для Nissan. URL: https://www.tbwahakuhodo.co.jp/en/news/200730_nissan_logo/ (дата звернення: 07.04.2021).
4. Play For The World від Nike. URL: <https://news.nike.com/news/nike-play-inside-play-for-the-world> (дата звернення: 10.04.2021)

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА КЕРІВНИЦТВО НИМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Ключові слова: емпатія, морально-психологічний клімат, пандемія, плинність кадрів, професійне вигорання, самоізоляція, трудовий колектив, фідбек

Основою будь-якого підприємства та його головним багатством є люди. Вони водночас є і творцями організацій, і ключовим ресурсом для досягнення наміченої мети. Трудові колективи мають вкрай важливе значення, адже саме від результативності та якості їх роботи, залежать процвітання та успіх як окремої організації, так і всього суспільства.

Для будь-якої організації необхідною є наявність висококваліфікованих працівників, здатних зробити її успішною, проте вони не завжди можуть здійснити все самостійно. Співробітники організації мають різні види підготовки, різні навички, освіту і досвід роботи. Тільки зібравши разом таких працівників, можна створити команду, яка в достатній мірі здатна вплинути на успіх всього підприємства.

Створення успішного трудового колективу забезпечується певними умовами. По-перше, усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи, відповідно до яких має бути побудована організаційна структура. По-друге, функції в колективі мають бути розподілені відповідно до вмінь та навичок кожного працівника. По-третє, колектив має аналізувати методи роботи та прагнути до їх удосконалення. Велике значення мають також міжособистісні відносини між працівниками. В успішних колективах відносини характеризуються високим рівнем довіри та підтримки [1].

Велике значення в процесі створення ефективного трудового колективу відіграє його керівник. Він повинен володіти певним набором не тільки професійних, а й особистих якостей. Насамперед, це наявність навичок керівництва та вміння ефективного підбору персоналу, раціонального використання робочого часу. Не менш важливим є здатність створювати сприятливий морально-психологічний клімат та прагнення до зворотнього зв'язку. Успішний керівник турбується про своїх підлеглих, підтримує особистий розвиток працівників, заохочує їх

творчий потенціал [2].

Життя постійно ставить виклики як перед окремими особистостями, так і перед організаціями. Одним з таких випробувань стала пандемія коронавірусної хвороби. Віддалений режим роботи, на який перейшла велика кількість українських підприємств на час пандемії COVID-19, став новим викликом для бізнесу як з точки зору організації праці, так і в області управління персоналом. Перші місяці поза офісом показали, що від роботодавця потрібна не тільки технічна, але і психологічна підтримка, адже значна частина співробітників відчуває тривогу та сильний стрес. Це часто призводить до погіршення самопочуття, емоційного вигорання і, як наслідок, зниження особистої і командної ефективності. Тож соціально орієнтовані компанії приділяють значну вагу допомозі своїм працівникам в боротьбі зі стресом.

Посилення інформаційної роботи є одним з ключових заходів керівництва задля боротьби зі стресом. Лідер може і повинен ділитися своїм ставленням до ситуації, описувати поточний стан компанії, розповідати про плани на найближче майбутнє. В форматі відеоконференції необхідно розповісти про те, чи є плани по скороченню співробітників і зарплат, змалювати ситуацію по ключовим замовникам, прокоментувати великі проекти, дати відповідь на питання співробітників [3].

Не менш важливо, щоб керівник давав регулярний зворотний зв'язок. Якщо співробітник довго і важко працює без фідбеку, він перестає бачити сенс у своїй діяльності, а це один з факторів професійного вигорання.

Керівникам слід виділяти час також для неформального спілкування зі співробітниками – це може бути бесіда про повсякденні справи за чашкою кави по відеозв'язку або обговорення планів на вихідні в корпоративному чаті. Такі розмови дозволяють вчасно помітити зниження мотивації і тривожність і вжити заходів, щоб зміцнити командний дух. Важливо серйозно ставитися до страхів і переживань підлеглих, намагатися ліквідувати їх у міру своїх можливостей, вислуховувати людей і надавати їм підтримку. У будь-якій компанії емпатія має бути обов'язковою складовою. Важливим є вміння проявляти людяність, відкрито ділитися своїм особистим досвідом і переживаннями. Інший хороший спосіб мотивувати колектив – дати співробітникам можливість спробувати нові ролі. Монотонність і рутинність – прямий шлях до вигорання, а саморозвиток і спроба проявити себе на новому місці – відмінний спосіб змінити робочі процеси. Крім того, не всіх співробітників перспектива кар'єрного росту мотивує так само сильно, як робота над абсолютно новою сферою навичок. Важливо вислуховувати пропозиції співробітників і допомагати вигорілим фахівцям спробувати себе в новій ролі всередині компанії. Така практика дозволить не тільки позбутися від вигорання і підвищити мотивацію підлеглих, а й

працюватиме на зростання лояльності та поваги до керівника з боку команди.

Готовність вкладати гроші в розвиток співробітника, як от оплачувані курси, – ще один прекрасний спосіб підвищити мотивацію. Краща компанія – компанія, яка показує фахівцю, куди йому рости, що для цього зробити і які навички отримати. У людини з'являється план, вона розуміє, куди може дотягнутися і що для цього потрібно зробити. Чітко описати майбутнє співробітника в компанії в умовах постійних змін – відмінний спосіб боротьби з тривогою.

Пандемія – величезний стрес, тож не дивно, що практика корпоративної психотерапії стає все більш затребуваною в вітчизняних компаніях. З одного боку, підтримка психологів для співробітників вирішує тривіальні бізнес-завдання: допомагає виділитися серед конкурентів і привернути кращі кадри, сприяє зниженню плинності кадрів, зберігає ефективність співробітників, сприяє зниженню кількості пропущених робочих днів через депресію, підвищену тривожність і вигорання. Все це врешті-решт впливає на доходи компанії. З іншого боку компанії прагнуть створювати таку атмосферу в своїх командах, де співробітники чують і поважають один одного, вміють спілкуватися, з цікавістю вирішують складні завдання, відстоюють свою думку. Цього важко домогтися при сучасному темпі роботи і життя. Психотерапія допомагає вирішувати і цю задачу [4].

Головні фактори ризику для професійного вигорання – збільшення навантаження, відсутність позитивного відгуку і достатньої винагороди. На самоізоляції можна спостерігати всі ці фактори: роботи у віддаленому режимі у багатьох стало більше, при цьому зарплати скорочуються. До цього додається ще й такий фактор, як загальний емоційний фон: невпевненість в майбутньому, суттєве зменшення кількості соціальних контактів, обмеження свободи. Можна спробувати впоратися з вигоранням самостійно: строго розділити робочий час і відпочинок, дотримуватися режиму, правильно харчуватися і намагатися позбутися від перфекціонізму. Але іноді цих заходів недостатньо – і тоді допоможе тільки психолог [5].

Турбота про співробітників безумовно може допомогти бізнесу впоратися з кризою. Компанії втрачають гроші через нестабільний психологічний стан працівників: вони частіше беруть лікарняні, а банальні стрес і тривога заважають зосередитися, змушують робити помилки і втрачати час. Зараз в стресі знаходяться навіть ті, хто раніше був стабільний. Якщо в кризовий момент підлеглі відчують, що роботодавець готовий їх підтримати – робота буде асоціюватися з безпекою і взаємодопомогою. У майбутньому цей співробітник буде «триматися» за своє місце, а рівень довіри до компанії зросте.

Люди здатні виживати у вкрай стресових ситуаціях. Пандемія коронавірусу – це подія, що не має прецедентів за масштабом і наслідками, однак керівники можуть справляти позитивний

вплив на навколишню ситуацію. Створення умов, що стимулюють продуктивність та креативність є щоденними обов'язками керівника, і пандемія цього не відмінняє. Навпаки, кризова ситуація вимагає від начальників не тільки більшої усвідомленості та продуктивності, а й допомоги своїм підлеглим досягти того ж. Керівники здатні сприяти позитивному розвитку ситуації, контролюючи свою свідомість та піклуючись про тих, хто їх оточує, і діючи так, щоб у кризовій ситуації виявлялися кращі, а не гірші сторони людської натури.

Література:

1. Буднік М.М. Дослідження соціальної структури трудового колективу як запорука успішної діяльності організації. 2016. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/101-1.pdf> (дата звернення: 01.04.2021).
2. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника: Методичний посібник. – Тернопіль, 2012. 112 с.
3. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. 2018. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/14.pdf (дата звернення: 02.04.2021).
4. Петрук Д.В. Особливості розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/42.pdf (дата звернення: 03.04.2021).
5. Шевчук В.В. Сучасні підходи до визначення категорії «емоційне вигорання». 2020. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2020/17-2020/27.pdf> (дата звернення: 07.04.2021).

Горожій Я.С.

Науковий керівник Іванова М.І., д.е.н., професор; Усатенко О.В., к.т.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ключові слова: асортиментна політика, управління асортиментом

Асортиментна політика та управління якістю товарів є одними з ключових елементів

підтримання конкурентоспроможності на високому рівні. Якість товарів та створення грамотно підбраного асортименту продукції відіграють чималу роль у підвищенні конкурентоспроможності абсолютно будь-якої організації. Покращення якості товарів, її гарантована безпека, розширення асортименту – все це є об'єктивною необхідністю для споживачів підприємств.

Часто трапляється так, що підприємства не приділяють належної уваги управлінню асортименту своєї продукції, через що вони змушені залучати додаткові кошти на виправлення своїх недоліків та дефектів. Досліджено багатьма науковцями, що компанії можуть втрачати занадто багато часу на те, щоб виправляти браки. Якщо вчасно не оновлювати, не розширювати свій асортимент політику підприємства, то воно зможе просто втратити своїх споживачів, так як ті будуть віддавати свою перевагу більш цікавим продуктам.

Асортиментна політика – це надважливий складник товарної політики, яка визначає набір товарних груп, яка спрямована на формування оптимального товарного портфеля в умовах реального стану ринку, а також відображає найкраще співвідношення між моделями та їх модифікаціями [1].

Кожне підприємство повинно вчитися підлаштовуватися під змінні умови навколишнього середовища, тенденції та крокувати в ногу із часом. Також підприємству важливо вміти змінювати, оновлювати свою асортиментну політику вчасно, щоб залишатися конкурентоспроможним. Щоб уникнути поганих наслідків, необхідно вивчити чинники, що впливають на попит даних видів продукції, з метою пошуку шляхів недопущення або мінімізації втрат.

Як показує світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може нею максимально ефективно управляти.

Забезпечення високої ефективності роботи підприємств за рахунок відповідності структури й обсягу асортименту попиту споживачів – основна мета асортиментної політики.

Одним з найголовніших завдань для підприємств є вибір такого асортименту своєї продукції, який би зміг повністю задовольняти потреби споживачів і приносив би компанії якомога більше прибутку та визнання в оточуючих. Щоб досягти бажаного результату, підприємств повинно працювати над впровадженням ефективної асортиментної політики.

На сьогодні споживачі висувають досить високі вимоги до асортименту, якості та зовнішнього вигляду продукції. Саме тому асортиментна політика займає важливе місце в сучасних умовах економіки. Асортиментну політику переслідують декілька основних цілей. Найкраще це ілюструє таблиця 1.

Таблиця 1 – Основні цілі асортиментної політики [2]

| № | Цілі |
|---|---|
| 1 | Зменшення витрат, що стосуються структури товарного асортименту |
| 2 | Залучення нової цільової аудиторії (споживачів) та освоєння нових ринків |
| 3 | Досягнення вигідного становища по відношенню до своїх конкурентів за рахунок привабливішого асортименту |
| 4 | Підвищення економічної стійкості за рахунок покращення асортиментної політики підприємства |
| 5 | Ріст обсягів реалізованої продукції шляхом оптимізації товарного асортименту |

Варто дотримуватись стратегічного підходу у процесі створення асортиментної політики. До таких стратегій відносяться поглиблення асортименту, підтримка асортименту, скорочення асортименту та його звуження. Дані стратегії зазначено в рисунку 1.

Під поглибленням асортименту продукції прийнято вважати процес додавання продуктів тієї ж категорії. Такий метод дозволяє споживачам обирати продукт серед її більшої кількості. Підприємство таким чином може випередити дії своїх конкурентів.

Під розширенням асортименту розуміють ще одну тактику доповнення асортименту продукції. Організація випускає новий продукт у близькій товарній категорії під вже існуючою товарною маркою задля його підтримки. Деякі відомі компанії вияснили, що такий метод обходиться їм приблизно на 50% дешевше, ніж випуск з новою назвою.

| | | Тип змін | |
|---------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|
| | | Доповнення до асортименту | Вилучення з асортименту |
| Напрямок змін | Глибина асортименту | Поглиблення асортименту | Скорочення асортименту |
| | Широта асортименту | Розширення асортименту | Звуження асортименту |

Рисунок 1 – Матриця асортиментних стратегій [3]

Під скороченням асортименту слід вважати процес зниження глибини методом видалення еквівалентних моделей або смаків асортименту. Цей метод не менш важливий за розширення товарного асортименту.

Під звуженням асортименту вважають зниження його широти за рахунок скорочення видів продуктів близьких продуктових категорій. Це метод доречний в разі намагання підтримати марку

у близькій продуктивній категорії.

Отже, проаналізувавши все вище сказане, можна стверджувати, що на створення добре продуманої асортиментної політики будь-якої організації впливає велика кількість чинників. Зневажаючи ці чинники, у підприємства не вийде утворити вдалу асортиментну політику. Щоб бути сильним гравцем на існуючому ринку, підприємство повинно забезпечувати конкурентоспроможність свого товару.

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Київ, 2008. 816 с.
2. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: http://www.ukr.vipreshebnik.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=4344
3. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга. Київ. 2007. 300 с.

Дробецька О.О.

Науковий керівник Іванова М.І., д.е.н, професор

НТУ «Дніпровська політехніка»

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ СТАНОВИЩЕ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: дохід, карантин, мале підприємство, пандемія

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на більшість підприємств України. Тимчасові закриття кордонів, більш суворі правила перевезення товарів, закриття підприємств, скорочення попиту на продукцію, зниження темпів виробництва – це все призвело до зниження доходів і прибутків підприємств відповідно.

Найбільший вплив пандемії і карантину зазнали саме малі підприємства, що не мають значної фінансової подушки, що допомогла б втриматися на плаву в момент кризи та врятуватися від банкрутства. Так наприклад, у ТОВ НВФ «ДХТІ–ГАЛТЕКС», що займається виробництвом хімічної продукції, відбулося значне скорочення виручки від реалізації у 2020 р. (рисунок 1).

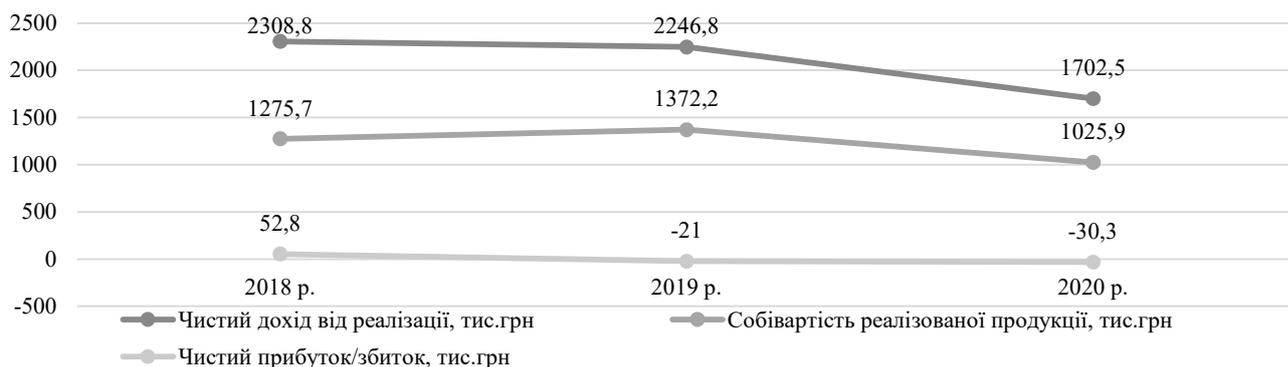


Рисунок 1 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ НВФ «ДХТІ-ГАЛТЕКС»

Багато господарств, що купували продукцію цієї фірми, були тимчасово або назавжди зачинені, що призвело до неможливості продовження діяльності у звичайних темпах.

Від наслідків карантину підприємство оговтується і до сьогодні. Для покращення ситуації необхідно дослідити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища при нових умовах функціонування (таблиця 1).

Такий аналіз повинен вказати на слабкі сторони і загрози для підприємства та вказати на можливі шляхи їх нівелювання для покращення стану підприємства.

Таблиця 1 – Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ НВФ «ДХТІ-ГАЛТЕКС», що впливають на його діяльність

| | Позитивні | Негативні |
|---------------------|--|---|
| Зовнішні | | |
| Політика | – підписання торговельних угод з країнами – потенційними покупцями | – можливість закриття кордонів у зв'язку з пандемією – нестабільність суспільно-політичних настроїв в країнах-покупцях |
| Соціальне становище | – | – еміграція спеціалістів – зменшення студентів хімічних спеціальностей |
| Технологія | – можливість опанування і розробки нових технологій | – застаріння існуючих технологій |
| Ринкове оточення | – високий рівень довіри серед виробників подібних товарів – можливість товарної диверсифікації – попит на хімічну продукцію серед компаній, що займаються важкою промисловістю | – великі іноземні компанії – конкуренти – низький попит у іноземних споживачів на імпорт такої продукції |
| Внутрішні | | |
| Продукція | – високий рівень конкурентоспроможності товарів; – виробництво вузькопрофільних товарів; | – короткий гарантійний термін |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| | – відповідність міжнародним стандартам | |
| Технологія | – наявність висококваліфікованого технічного персоналу; – наявність патентів; – можливість розробки продукту на замовлення; | – застаріле обладнання |
| Організація виробництва | – наявність власно складу; – висока швидкість виробництва продукту | – віддаленість місця виробництва та складу від кордонів; – мала кількість ринків збуту |
| Менеджмент | – невелика кількість співробітників | – відсутність реклами; – застарілість або відсутність прайс-листів у вільному доступі |
| Ринкова позиція | – великий досвід роботи на ринку; – імідж компанії | – низький рівень обізнаності про підприємство серед потенційних покупців |
| Ресурси | – часткова забезпеченість власною сировиною; – висококваліфіковані трудові ресурси | – сировинна імпортозалежність; – низький рівень прибутку, збитки; – відсутність інвестування |

Дробецька О. О.

Науковий керівник Дубей Ю. В., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ КАРАНТИНУ

Ключові слова: дистанційна робота, карантин, мотивація, персонал, HR-менеджмент

Мотивація персоналу компанії здійснюється шляхом створення стимулів і сприятливих умов робочої середовища, що позитивно впливають на ефективність праці. Вмотивовані співробітники зацікавлені у якісних результатах своєї роботи та викладаються з більшою самовіддачею.

Поширеною помилкою є мотивування однією лише заробітною платою. Часто трапляється, що підвищення заробітної плати не веде до поліпшення продуктивності, що може спантеличити керівників. Адже гроші самі собою практично нічого не значать, окрім того, що вони є засобом отримання цінності, в якій є потреба.

Людей цікавлять і спонукають до роботи такі речі як престиж, розвиток, успіх, благополуччя, комфорт, спокій тощо. Тобто люди працюють не тільки заради грошей, а і на задоволення своїх потреб, реалізацію своїх мотивів, бажань і прагнень.

Існує багато нефінансових методів мотивування. До них можна віднести комфортні умови

праці (чистота, справні меблі та приладдя, достатня кількість світла), можливість для особистісного та професійного зростання (курси, тренінги, рух кар'єрними сходами), визнання, мотиваційні наради, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, заходи з підтримки командного духу (святкування спільних перемог та свят, генеральне прибирання в офісі, участь у спортивних змаганнях, туристичні подорожі), зворотній зв'язок з керівником тощо.

У кожній організації система мотивації зазвичай індивідуальна, тобто відрізняється від інших, бо відповідає характеру роботи працівників та діяльності компанії загалом і часто створюється шляхом спроб та помилок.

На рисунку 1 зображено етапи розробки і впровадження мотиваційної системи, що складається з 7 етапів. Якщо результати розробленої системи за пробний період не виправдали очікувань, це вказує на те, що система ще потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані не оптимальні методи або невірно визначені стимули. У такому разі проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей [1].

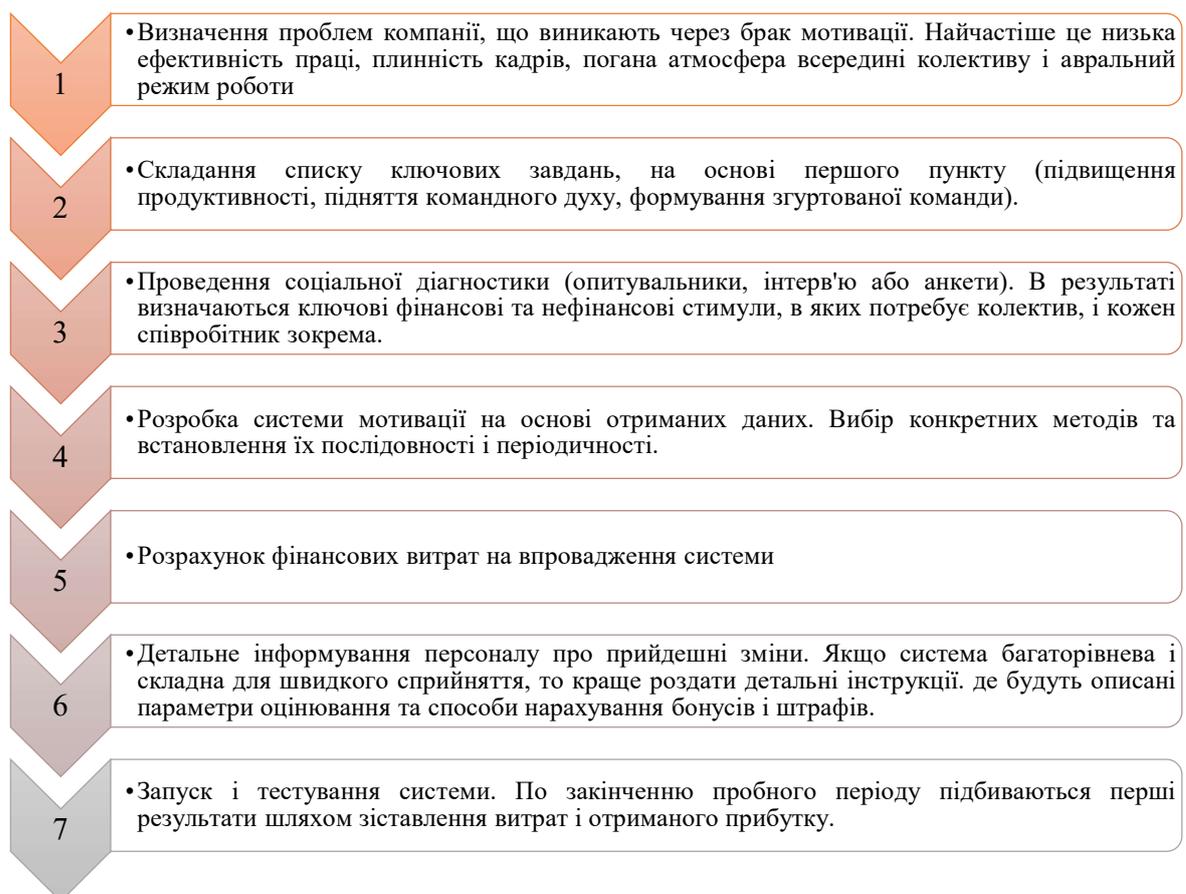


Рисунок 1 – План впровадження мотиваційної системи [1]

Під час карантину системи мотивації праці зазнали змін. Дистанціювання внесло свої корективи, виключаючи такі заходи для згуртування колективу як наради, корпоративи, подорожі, офлайн тренінги. Навіть звичайні розмови в офісі і кава-брейки зараз неможливі для багатьох працівників.

Тим керівникам, підлеглі яких не в змозі працювати з дому у зв'язку з особливостями роботи, важливо приділити увагу санітарно-гігієнічним нормам робочих місць. У кожному приміщенні у вільному доступі повинні бути санітайзери і рукавички. А співробітників, робота яких пов'язана з тісним контактом і спілкуванням з клієнтами чи партнерами слід забезпечити також і одноразовими масками, які їм потрібно змінювати кожні 3-4 години, спеціальними екранами або окулярами. Вбиральні повинні прибиратися часто, так само як і дезінфікуватися дверні ручки, перила, поручні, кавові зони та інші зони скупчення людей у офісі. Також необхідно скласти графік провітрювання приміщень. Задля мінімізації небезпеки зараження у громадському транспорті дорогою у чи з офісу, у нагоді стануть корпоративні трансфери для співробітників. Зараз для багатьох співробітників саме такі заходи захисту від вірусу будуть заспокоювати, наскільки це можливо, що у свою чергу позитивно позначиться на роботі у такий непростий час.

У той же час співробітники, що виконують свої робочі зобов'язання дистанційно потребують особливого менеджменту і заходів підбадьорення. Українські компанії дедалі більше запроваджують психологічні групи для своїх працівників, у рамках яких усі бажаючі мають нагоду поспілкуватися з корпоративними психологами або ж зі своїми колегами та одержати відповідну підтримку.

До карантинних умов можна поставитися з креативом та започаткувати, наприклад, домашні заняття спортом, йогою чи простою зарядкою з елементом змагання, коли колеги діляться своїми успіхами у спільному чаті, і у кінці якогось терміну, учасники, які досягли найбільшого прогресу, отримують винагороду.

Дистанціювання – не перешкода нарадам, тренінгам, семінарам та спілкуванню взагалі. Просто усе це необхідно перенести в онлайн. Задача менеджерів надати можливість своїм підлеглим отримувати знання, досвід і підтримку де б вони не знаходилися.

Також слід не забувати про те, що працівники виконують свої зобов'язання саме вдома, де існує велика кількість відволікаючих факторів до яких треба ставитися з розумінням. Бо ніхто не застрахований, наприклад, від раптового вимкнення світла, великої кількості родичів у квартирі, несподіваного завітання сусідів чи гучного ремонту поверхом вище.

Цікавою практикою українських компаній є дистанційні дитячі кімнати, де спеціальні педагоги проводять для малечі співробітників цікаві активності та ігри, що дає батькам хоч пару

годин для сконцентрованої роботи.

Отже, компанії застосовують найрізноманітніші заходи і методи мотивування до плідної роботи, які часто варіюються і залежать від характеру організації та особливостей роботи співробітників. Коронакриза ж диктує свої умови, і тепер найголовнішими заходами мотивації стали мінімізація небезпеки зараження на робочому місці, психологічна підтримка, можливість спілкування з колегами. І найголовніше зараз для менеджерів – це заспокоїти своїх підлеглих, дати зрозуміти, що все під контролем та допомогти адаптуватися до дистанційних умов роботи.

Література:

1. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 03.04.2021).

Заглуха Л.А.

Науковий керівник Дубсї Ю.В., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Ключові слова: соціальний захист, страхування, соціальні ризики, пандемія, надзвичайна ситуація.

Що таке соціальний захист? Соціальний захист включає ряд напрямків політики по надання допомоги жінкам, чоловікам і дітям в досягненні або збереження належного рівня життя і стану здоров'я протягом усього життя. Її основні елементи повинні включати:

1. Гарантування базового доходу для дітей, забезпечення доступності харчування, освіти, догляду та інших необхідних товарів і послуг;
2. Гарантування базового доходу для людей в працездатному віці, які не мають можливості заробляти достатній дохід, зокрема, в разі хвороби, безробіття, вагітність та інвалідність;
3. Гарантування базового доходу для літніх людей;
4. Основні медичні послуги для всіх, включаючи охорону материнства, що задовольняє

критеріям наявності, доступності та якості.

Соціальний захист – питання благодійництва або прав? Соціальний захист – це право людини, закладене в праві на соціальне забезпечення, закріплене у Загальній декларації прав людини (1948 р). Це означає, що держави беруть на себе обов'язок, згідно з міжнародним правом в області прав людини, гарантувати мінімальний рівень соціального захисту та що всі люди мають право на соціальний захист. У багатьох країнах це право закріплено в їх конституціях, зокрема, в Бутані, на Мальдівських островах і в Узбекистані, а в інших країнах соціальний захист є важливою частиною їх законодавства, наприклад, в Китаї і в Монголії. Рівень соціального захисту на який може розраховувати людина, залежить від національних умов.

В Україні існують наступні організаційно-правові форми соціального захисту

- державне соціальне страхування робітників та службовців, прирівняних до них осіб та їх сімей;
- соціальне страхування; додаткові форми соціального страхування за рахунок коштів окремих підприємств, фондів, творчих спілок.

Одними із найважливіших видів соціального захисту є пенсії, наприклад, за віком, через інвалідність, за вислугу років, у разі втрати годувальника, а також допомоги через тимчасову непрацездатність, за вагітністю і пологами, на дітей малозабезпечених сімей, багатодітних і одиноких матерів, на оплату проїзду в санаторії тощо.

Виходячи з виду соціального ризику види соціального страхування через:

- похилий вік;
- інвалідність унаслідок загального захворювання;
- хворобу;
- професійне захворювання та нещасний випадок на виробництві;
- вагітність і материнство;
- смерть (втрату годувальника, похорон);
- безробіття тощо.

Страхування від кожного з вище перелічених видів соціального ризику може бути добровільним або обов'язковим. Також розрізняють загальнодержавне, місцеве та регіональне, професійне, міжнародне страхування. Водночас з обов'язковими державними соціальними страхуваннями у країнах ринкової економіки набувають поширення інші додаткові (обов'язкові та добровільні) програми соціального страхування.

Соціальний захист співробітників на виробництві включає в себе такі напрямки:

- створення безпечних умов праці, які б давали можливість заробляти кошти для гідного

існування та усували можливість отримання травм та професійних захворювань у працівників на виробництві;

– впровадження необхідних заходів стосовно охорони праці та соціального захисту громадян у випадку професійних захворювань та нещасних випадків, доступ громадян до національних систем охорони здоров'я, реабілітації та професійної освіти;

– забезпечення робітників та членів їх сімей прожитковим мінімумом у разі безробіття, втрати або зниження доходу внаслідок хвороби, народження дитини, нещасного випадку у побуті, виробничої травми або професійного захворювання, інвалідності, старості, втрати годувальника.

Створення безпечних умов праці та забезпечення життєдіяльності людини – це комплексна проблема, яку слід вирішувати постійно як на загальнодержавному, регіональному, так і на місцевому рівнях. Тому питання соціального захисту громадян повинні реалізовуватися за рахунок трьох джерел — державного бюджету, місцевих бюджетів і коштів підприємств.

Пандемія COVID-19 — екстрена надзвичайна ситуація у галузі охорони здоров'я. Заходи з її подолання безпосередньо впливають на ринки, постачання (виробництво товарів і послуг), попит (споживання та інвестиції) та сферу праці. Ізоляція і припинення діяльності підприємств, обмеження пересування, закриття навчальних закладів та інші карантинні заходи спричинили раптовий і серйозний вплив на працівників і підприємства. Найчастіше першими втрачають роботу ті, чия зайнятість і без того була ненадійною — як, наприклад, продавці, офіціанти, кухонні працівники, вантажники та прибиральники. У світі, де лише одна з п'яти осіб має право на допомогу по безробіттю, скорочення штату означає катастрофу для мільйонів сімей. Неформально влаштовані працівники, які складають приблизно 61% від усієї світової робочої сили, є особливо уразливими під час пандемії, через що вони вже стикаються з підвищеними ризиками з приводу безпеки та здоров'я на роботі і не мають достатнього захисту. Працюючи за відсутності соціального захисту, зокрема відпусток у зв'язку з хворобою або допомоги по безробіттю, ці працівники можуть бути вимушені зробити вибір між здоров'ям і заробітком, через що вони ризикують як власним здоров'ям, так і здоров'ям та економічним добробутом інших.

Література:

1. Корецька С. О. Соціальна політика України: теорія, методологія, механізми реалізації: монографія. Донец. держ. ун-т упр. Донецьк. 2009. 445 с.

2. Михайловська І.М. Система соціального захисту в Україні: сутність, основні складові та напрямки вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2011. Т. 4, № 6. С. 255-260

Карабута Н.В.

Науковий керівник Грошелева О.Г., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

КОРОНАВІРУС ЯК ЧИННИК ПРИСКОРЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ

Ключові слова: криза, управління людськими ресурсами, дистанційна робота, особливості дистанційної роботи, переваги дистанційної роботи, недоліки дистанційної роботи

Вже понад рік Україна разом із іншими країнами світу живе в умовах нової реальності, сформованої обмеженнями та викликами пандемії. Через пандемію найбільші економіки світу увійшли у зону рекордного падіння. Погіршення та наслідки кризи відчули майже всі сектори та галузі. Розуміючи, що світ вже ніколи не буде таким, яким він був раніше, наука та практика починає шукати нові методи та інструменти, які б дозволили підприємствам пристосуватися до умов сьогодення. Адже, використовуючи позитивний підхід до розуміння сутності кризи, її варто сприймати як процес, що має призвести до оптимізації системи через її адаптацію до нових умов.

Варто зауважити, що сучасне підприємство – складна система, а пандемія спричиняє ризики та формує виклики для кожної з підсистем, починаючи з ризиків, пов'язаних із порушенням безперервності у веденні бізнесу, і закінчуючи змінами у свідомості найманих працівників. У такому контексті керівники мають переглянути свої погляди на традиційні методи управління людськими ресурсами та зосередитися на створенні умов для швидкого переходу до нових форм роботи.

Статистика свідчить, що протягом 2020 р. було ліквідовано лише 10 тисяч юридичних осіб, проте такі темпи швидше були пов'язані із складною процедурою ліквідації. Фактично ж призупинили або зменшили обсяги діяльності набагато більше підприємств. Так само показовим є скорочення кількості новоутворених юридичних осіб (54 тисячі у 2020 р. проти 67,5 тисяч у 2019 р., тобто мінус 20%), а також зростання рівня безробіття до 9,7% наприкінці 2020 р. [1, 2]

Вже сьогодні керівники розуміють, що надважливим для співробітників є відчуття стабільності та упевненості у завтрашньому дні, довіри до керівника, віри у те, що керівник має не лише план, а здатен продемонструвати механізм реалізації цього плану, він здатен не лише

реагувати на те, що відбувається, а передбачати майбутні зміни. Все це дозволить легше подолати часи нестабільності. Особливо актуальним підтримка зв'язку із працівниками стає в умовах збільшення частки дистанційної роботи.

Дистанційна робота представляє собою такий режим, який дозволяє працівникам виконувати свої посадові обов'язки віддалено, часто залишаючись вдома. Безсумнівно, такий варіант організації трудової діяльності, з одного боку, має ряд переваг, проте з іншого боку, він також створює ряд проблем. Дослідження механізму дистанційної роботи дозволяє краще зрозуміти, яким чином вона впливає на поведінку організації та яких змін у традиційних підходах до управління людськими ресурсами вимагає.

Відповідно до даних Global Workplace Analytics 2018 Telecommuting Trend Data кількість працівників, які були задіяні у віддаленій роботі, невпинно зростала. У 2018 році принаймні половину робочого часу у світовому масштабі дистанційно працювали 4,3 мільйони працівників. [3] Сьогодні все більша кількість лідерів бізнесу підтримують ідею дистанційної роботи та гнучких графіків. Сплеск у збільшенні кількості віддалено працюючих співробітників наразі є вимушеним через карантинні обмеження, проте він має всі шанси стати довгостроковим трендом. Так, засновник та голова Facebook Марк Цукерберг говорить про те, що за 5-10 років половина штату компанії має працювати віддалено. [4] І така установка є далеко непоодинокую.

Віддалена організація роботи дозволяє працівника працювати будь-де та будь-коли. Таким чином, вона є привабливою для багатьох людей, оскільки дозволяє збалансувати професійне та особисте життя. Люди, які працюють віддалено, зазвичай є більш вмотивованими та ефективними, оскільки середовище їх праці не містить тих традиційних відволікаючих моментів, що є характерними для традиційного робочого середовища. До того ж вони зазвичай є більш задоволеними своєю роботою, через що мають більшу мотивацію до високопродуктивної праці. У свою чергу це є корисним для компанії, оскільки дозволяє утримувати перспективних співробітників. До того ж, дистанційна організація зайнятості надає можливість розширити коло потенційних кандидатів під час рекрутингу, що дозволяє більш вибірково підходити до навичок та вмінь своїх співробітників. Також в якості переваги, яку компанія отримує внаслідок орієнтації на віддалену роботу, варто розглядати економію, яку можна отримати на офісних приміщеннях та витратних матеріалах для ведення бізнесу.

Одже, дистанційна форма організації роботи виглядає дуже привабливо з огляду на представлені переваги. Разом з тим, управління «дистанційниками» формує для менеджерів ряд викликів. Ключовим фактором успіху для реалізації дистанційної форми зайнятості є самомотивація. Дуже важливою є спроможність забезпечити вдома зручне місце для роботи,

оскільки в іншому разі існує нагальна загроза відволікатися та не встигати з виконанням завдань вчасно. Це стає викликом для компанії, оскільки змушує її переосмислити підходи до управління тими, хто працює віддалено. Оскільки підлеглі та менеджери територіально віддалені, то останні більше не можуть безпосередньо контролювати їх. Натомість вони мають покладатися на інші електронні засоби для того, щоб бути упевненими, що їх команди встигають укладатися в усі дедлайни.

Окрім того, недоліком з точки зору працівників може бути скорочення щоденної взаємодії із колегами. Попри той факт, що конференцзв'язок та відеоконференції сьогодні є звичайною практикою, дехто із працівників може почуватися ізольованим та відчувати певні труднощі, пов'язані із відсутністю безпосереднього спілкування. Це може негативно вплинути на моральний дух всередині колективу.

Популярною сьогодні також стає практика суміщення дистанційної та стаціонарної роботи. Тут можливі варіанти: частина працівників може працювати дистанційно неповний робочий день, або частина працівників повний день працюють в офісі, а інші – весь час працюють віддалено. Ще у 2010 році було проведено дослідження, спрямоване на виявлення впливу віддаленої роботи на працівників, які працюють в офісі. Його результати є доволі цікавими. По-перше, було виявлено, що внаслідок часткового переходу на дистанційну роботу (коли є ті, хто працює в офісі і ті, хто працює віддалено) формується токсичне робоче середовище, що може негативно вплинути на продуктивність, оскільки персонал не охоплений дистанційною роботою може заздрити режиму «дистанційників». Для вирішення цих проблем для компанії вкрай важливо сформулювати чітку політику та прописати конкретні організаційні процедури, які регулюватимуть доступність, вимоги до обміну даними, обов'язкові технологічні можливості тощо.

Одже, за умови наявності чіткого та продуманого плану, а також обґрунтованого механізму реалізації такого плану дистанційна робота може стати надзвичайно корисною для організації. При цьому стає зрозумілим, що максимально придатною буде саме гібридна гнучка стратегія, яка включатиме сумісне використання працівників, які працюватимуть в офісі та дистанційно.

Література:

1. Несмотря на карантин, в 2020 году в Украине закрылось на треть меньше предприятий, чем в 2019-м. URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/nesmotrya-na-karantin-v-2020-godu-v-ukraine-zakrylos-na-tret-menshe-predpriyatij-chem-v-2019-m-youcontrol> (дата звернення: 06.04.2021)

2. Радчук О. Посткарантинна зайнятість: як зміниться ринок праці в Україні у 2021 році. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/02/26/kolonka/aleksandr-radchuk/suspilstvo/postkarantynna-zajnyatist-yak-zminytsya-rynok-praczi-ukrayini-2021-roczy> (дата звернення: 08.04.2021)

3. Organizational Behavior/ Human Relations URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/> (дата звернення: 09.04.2021)

4. Удаленная работа после коронавируса: отныне и навсегда? URL: <https://www.bbc.com/russian/features-52770398> (дата звернення: 09.04.2021)

Козачук О.В.

Науковий керівник Варяниченко О.В., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID

Ключові слова: елементи комплексу просування, інструменти інтернет-маркетингу, пандемія COVID, управління комплексом просування

Під впливом світової кризи, пандемії COVID та активного розвитку Інтернету ще вчора популярні маркетингові рішення сьогодні стають неефективними. Підприємствам важливо розуміти, що вони працюють не на ринку товарів і послуг, а на ринку створення і задоволення потреб, а тому в ролі пропозиції тут найчастіше виступає не конкретний промисловий товар чи послуга, а порядок їхнього продажу та післяпродажний супровід і обслуговування.

Існує чотири традиційні елементи комплексу просування: реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю і персональний продаж. Кожний компонент має сильні і слабкі сторони і використовується по-різному, щоб розвивати взаємовідносини з клієнтами. Інтегрований механізм управління комплексом просування представлено на рисунку 1.

Інноваційні методи просування продукції на ринок дозволяють підприємству полегшити та прискорити сам процес просування, а також допомогти споживачам прийняти рішення про покупку [2, 3].

С.М. Ілляшенко [4] пропонує таку послідовність використання інструментів цифрового маркетингу:

- створення власного сайта;

- використання контекстної реклами;
- використання можливостей You Tube;
- активність на форумах та ведення блогу;
- розсилання рекламної інформації електронною поштою;
- реєстрація у соціальних мережах;
- привернення уваги споживачів завдяки оригінальним фото, наприклад реєстрація у Instagram;
- online опитування, що дає можливість одержати правдиву інформацію про ставлення споживачів до організації або її товарів.

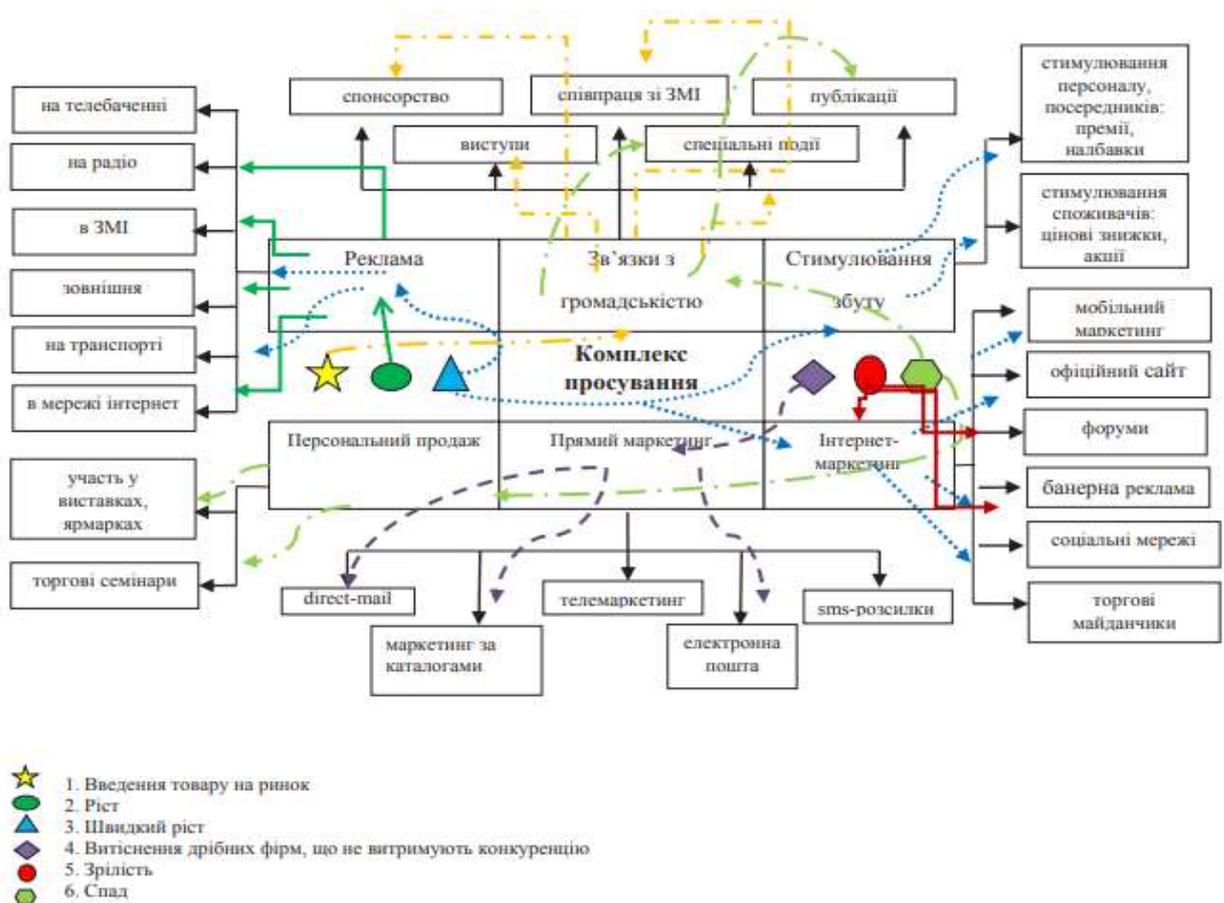


Рисунок 1 – Механізм управління комплексом просування [1]

Останнє дослідження процесу просування товарів за допомогою інструментарію інтернет-маркетингу виконане Мельник Л.Г. та А.О. Дериколенко [5] в 2020 р. На рисунку 2 наведено послідовність використання інструментів інтернет-маркетингу відповідно Мельник Л.Г. та А.О. Дериколенко.

На сьогодні основними інструментами, що використовуються промисловими підприємствами для просування власної продукції є використання електронних торговельних майданчиків та веб-сайтів. Але існують проблеми недостатньої обізнаності в просуванні online та нерозумінні всіх можливостей, що надають цифрові інструменти.

Усім учасникам ринкових відносин, аби вистояти у таких суворих умовах пандемії та досягти максимального результату від своєї діяльності, необхідно постійно взаємодіяти з потенційно зацікавленими групами, використовуючи при цьому різні інструменти комплексу просування. Також при дослідженні інструментів просування вітчизняної продукції на міжнародні ринки з метою підвищення ефективності та розробки чіткої стратегії слід звернути особливу увагу на подальшу активізацію маркетингових комунікацій через Інтернет, що сьогодні є найперспективнішим з точки зору ефективності. Українським підприємствам необхідно спиратись на досвід розвинених країн – системно здійснювати управління просуванням, використовувати нестандартні й найсучасніші його способи з врахуванням особливостей міжнародного середовища.



Рисунок 2 – Послідовність використання інструментів інтернет-маркетингу для просування промислової продукції [4]

Література:

1. Колесник М.В., Сібрук В.Л., Каракай А.О. Методи стратегічного аналізу в управлінні комплексом просування товару. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С.150–156.

URL:

http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/31.pdf (дата звернення: 15.03.2021).

2. Наумова О.О. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Випуск 46. С. 146–153. URL:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/598593.pdf> (дата звернення: 10.04.2021).

3. Кравченко Т.І. Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6793> (дата звернення: 10.04.2021).

4. Ілляшенко С.М., Іванова Т.Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3 С. 20–32. URL:

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_20_32.pdf (дата звернення: 12.04.2021).

5. Мельник Л.Г., Дериколенко А.О. Парадигмальний базис (концептуальні основи) просування товарів промислових підприємств за допомогою інструментарію цифрового маркетингу в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 12. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3236&i=4> (дата звернення: 03.04.2021).

Кравцова В.А.

Науковий керівник Трифонова О.В., д.е.н., проф.

НТУ «Дніпровська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Ключові слова: віддалена робота, комунікації, корпоративна культура, пандемія COVID-19, персонал, психологічне благополуччя

В сучасному світі для ефективного розвитку підприємства необхідно застосовувати методи управлінського впливу на персонал. Одним з основних інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури. Поняття «культура підприємства» вперше згадується в 1936 р. в роботах М. Шерифа, який визначив поняття соціальних норм поведінки працівників, це –

«певні моделі та правила поведінки, що врегульовують взаємовідносини людей та дають змогу прогнозувати, як люди мають думати, відчувати, говорити, поводитися в конкретних ситуаціях» [1]. А у 80-х роках концепція корпоративної культури завоювала одне з провідних місць у наукових дослідженнях із теорії підприємництва. Корпоративну культуру пов'язували з корпоративним духом, зокрема А. Файоль стверджував, що «зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із базових принципів управління підприємством» [1].

На сьогоднішній день немає єдиного визначення поняття «корпоративна культура», різні науковці в своїх роботах визначають її по-різному. В таблиці 1 представлено основні наявні визначення поняття «корпоративна культура».

Таблиця 1 – Трактуювання різними науковцями поняття «корпоративна культура» (складено на основі [2–3])

| Визначення поняття «корпоративна культура» | Автор |
|--|---------------------------|
| Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі | В. Співак |
| Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди | С. Коссен |
| Інструмент управлінської дії, що дає змогу м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства | В. Шевченко |
| Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації | Л. Куликов |
| Система базових цінностей і норм організації, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи | Г. Чайка |
| Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю | О. Апостолок |
| Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях | Є. Коротков, А. Силіна |
| Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні, ефективні функції і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності | Л. Печобуг, В. Чикер |

Отже, за представленими визначеннями можна сказати, що корпоративну культуру можна визначити як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межами.

Для кожного підприємства формування корпоративної культури є індивідуальним завданням, враховуючи базові елементи корпоративної культури, такі як: місія; основні цілі та стратегічне бачення; цінності; імідж; традиції; правила та норми поведінки. Частіше за все формування корпоративної культури здійснюється керівниками компанії, тобто формальними лідерами, в першу чергу, що повинен зробити керівник, якщо бажає сформувати корпоративну культуру на своєму підприємстві? Необхідно сформулювати систему внутрішніх цінностей підприємства, адже вони є визначальним елементом корпоративної культури, представлених у прийнятих основних положеннях та ідеях, у місію підприємства. В свою чергу місія організації включає в себе мету, стиль управління та основні принципи діяльності підприємства. Чітко сформульовані керівниками принципи організації, які відображають корпоративний дух, дають змогу об'єднати працівників організації в єдине ціле для ефективного виконання визначених завдань.

На сьогоднішній день головною проблемою світового масштабу для людства та бізнесу залишається пандемія COVID-19. Керівники компаній задіяли плани заходів у надзвичайних ситуаціях, тобто забезпечити безперервну роботу бізнесу, керівники керувалися міркуваннями здоров'я та безпеки персоналу. Незалежно від стану економіки, люди мають залишатися пріоритетом корпоративної стратегії усіх організацій.

У 2020-му році кожен з нас стикнувся з поняттям «віддалена робота» і це стосується кожного, працівника, який працює онлайн вдома, студента, який освоює дистанційну освіту та навіть клієнта, який пристосовується до нового формату роботи інших компаній. Поки представники державних установ врегульовували законодавчі питання щодо нового формату роботи, розвиток корпоративної культури та внутрішня комунікація в організації у так званій «новій реальності» поклялося на професіоналізм та розсуд менеджерів компанії.

С початку пандемії COVID-19 трансформація корпоративної культури проходила для працівників дуже в незвичній формі. Для підтримки дружньої та сприятливої робочої атмосфери в онлайн режимі, компанії застосовують різноманітні онлайн-ігри, онлайн-вебінари та онлайн-чаювання, але цього може бути недостатнім для забезпечення відкритої внутрішньої комунікації. В період пандемії, проблемою кожної організації є те, що нові працівники компанії не знають, яка культура комунікацій була до карантину, а нинішні працівники починають забувати. Щоб вирішити цю проблему, фахівці по роботі з персоналом рекомендують фіксувати подібні негласні правила.

Особливо важливим в наш час є адаптивність корпоративної культури в умовах пандемії COVID-19. Здатність корпоративної культури адаптуватися – це швидко використовувати нові

можливості, впроваджувати інновації та експериментувати в умовах невизначеності.

Пандемія істотно змінила спосіб життя величезної кількості людей. Внаслідок переведення багатьма компаніями співробітників на віддалену роботу, дуже затребуваними стали додатки для відеоконференцій. Керівники компаній не злякалися онлайн-формату і почали успішно адаптувати під нього свої семінари, лекції і навіть цілі конференції. Основними платформами, якими почали користуватися підприємці стали: Zoom, Teams, Google Hangouts, Skype, Discord і прямі трансляції в YouTube.

Топ-менеджери американської компанії Nextdoor – платформа для обміну товарами і послугами між жителями одного району і локальних бізнесів, сформулювали таку ідею, що «пандемія COVID-19 – це поворотна подія, яка дає компаніям можливість показати їхнє ставлення до свого персоналу. Самі ж співробітники, відчуваючи підтримку протягом складного часу, значно старанніше працюватимуть на благо бізнесу» [4].

Для підтримки морального духу працівників, керівники Nextdoor збільшили комунікацію в своїй організації, прикладом є проведення неробочих нарад, що є турботою з боку керівництва, адже в період пандемії це є дуже важливим для працівників. Завдяки такому способу підтримки працівників в умовах пандемії COVID-19 багатьом компаніям вдалося подолати першу стадію організаційної реакції на пандемію. Перехід персоналу зі збереженням його продуктивності в онлайн режим було найголовнішим для роботодавця на цій стадії. Пандемія COVID-19 змушує хвилюватися про своє здоров'я та близьких, перейматися щодо втрати роботи, відповідно погіршення фінансового становища в родині, отже це все викликає у людей стрес, тому психологічне благополуччя працівників стало головним на наступному етапі.

Власники організацій повинні допомогти працівникам пристосуватися та побороти страх перед невизначеністю. Світові компанії по різному допомагали своїм працівникам, а саме проводили регулярні комунікації з керівництвом, залучали психологів для онлайн-консультації, пропонували пройти вебінари зі стресостійкості та спонсорували неформальні онлайн-заходи, адже дотримання соціальної дистанції підсилює почуття самотності. Також важливою підтримкою роботодавців для своїх працівників є допомога в працевлаштуванні для тих, хто потрапив під скорочення та надання фінансових бонусів за роботу в умовах ризику.

Отже, 2020 рік для кожної людини став випробувальним, як психологічно, так і фізично. Саме зараз роботодавцям необхідно застосувати свій професіоналізм та пристосуватися до змін, для затвердження нових стандартів корпоративної культури. Необхідно налагодити відкриту комунікацію між співробітниками і керівництвом та подбати про психологічну рівновагу і баланс всередині організації.

Література:

1. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу*. 2012. №3-4(4-5). С. 73–77.
2. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328–330. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf. (дата звернення: 05.04.2021).
3. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Соц. психологія*. 2006. № 3. С. 76-88.
4. Павленко А. Як пандемія COVID-19 змінила умови роботи у світових топ-компаніях і до чого це призведе? *Журнал НВ*. 2020. № 25. URL: <https://nv.ua/ukr/world/countries/umovi-roboti-u-svitovih-kompaniyah-shcho-zminilosya-pislya-pandemiji-koronavirusu-50097465.html>. (дата звернення: 5.04.2021).

Кудасов В.В.

Науковий керівник Швець В.Я., д.е.н, професор

НТУ «Дніпровська політехніка»

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка, аналіз

Оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Лінде Газ Україна» проведемо за допомогою моделі BSC (balanced scoreCard) – системи оціночних індикаторів ведення бізнесу. Адаптуючи модель до особливостей ринку та підприємства, виділимо основні показники для оцінки та згрупуємо їх за розділами BSC.

Згідно моделі BSC довгострокову ефективність підприємства будуть характеризувати показники, що наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Базова модель показників для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Лінде Газ Україна» за методикою Balanced Score Card

| | |
|---|--|
| 1. Фінансова сфера – стандартні фінансові показники | 2. Відносини з клієнтами – показники для особливостей ринкові і підприємства |
| <ul style="list-style-type: none"> - Абсолютні показники діяльності підприємства (обсяги діяльності, прибуток по кожному з напрямків діяльності), - Відносні показники діяльності (рентабельність по кожному з напрямків, інші фінансові коефіцієнти підприємства в цілому), - Інвестиційна привабливість підприємства (показник окупності інвестицій, інвестиційної привабливості, передінвестиційні показники оцінки потенціалу підприємства). | <ul style="list-style-type: none"> - Показники власне продукції (ціна, якість, технічні параметри тощо), - Показники якості обслуговування споживачів (якість обслуговування, надання послуг, оперативність виконання замовлень, зручність тощо) - Споживацькі показники (кількість споживачів, динаміка покупців, лояльність споживачів). - Показники ефективності системи відносин з ринком (ефективність системи збуту, ефективність системи просування, ефективність системи підтримки відносин зі споживачами). |
| 3. Внутрішня ефективність діяльності підприємства – визначається його операційною стратегією та внутрішніми особливостями діяльності, також залежить від особливостей галузі | 4. Постійне вдосконалення та розвиток підприємства – включає в себе показники, що характеризують можливості розвитку підприємства, а також його систему управління |
| <ul style="list-style-type: none"> - операційна ефективність підприємства (витрати – якість – час) – може бути розглянутий з технологічної та організаційної точки зору - технологічний потенціал (оцінка використовуваних технологій, культура виробництва, контроль якості тощо) | <ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ефективності системи управління підприємством (організаційна структура, науковий потенціал системи управління, оцінка використовуваних управлінських підходів тощо), - Оцінка персоналу підприємства (кваліфікація, мотивація, розвиток та навчання), - Оцінка інноваційного потенціалу підприємства (технологічні інновації, організаційні зміни, управління та розвиток нових продуктів). |

Необхідною є подальша адаптація моделі до особливостей функціонування ПрАТ «Лінде Газ Україна» та галузі в цілому.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лінде Газ Україна» скористаємося методикою обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності, як вихідного з одиничних показників з урахуванням їх важливості для споживача, а отже і вагомості для підприємства.

Дані для розрахунку носять виважений характер, оскільки отримані шляхом багаторічного вивчення ринку, сучасних тенденцій галузі відділом маркетингу ПрАТ «Лінде Газ Україна», українською асоціацією виробників технічних газів «УА-Сігма», дослідницького центру Лінде Маркетинг Агенст. Зауважимо, що вказана нами методика є однією з таких, що можливі до

застосування виходячи з того, що показники є зведеними (представлені не по конкретному товару, а по всьому асортименту).

Основними конкурентами ПрАТ «Лінде Газ Україна» є: ПАТ «Кисневий завод» (м. Київ), КТ ТОВ «Запорізький автогенний завод і компанія» (м. Запоріжжя) та АТ «Львівський хімічний завод» (м. Львів).

На рисунку 1 наведена матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) для основних видів продукції ПрАТ «Лінде Газ Україна». Тенденція останніх п'яти років діяльності підприємства виявила тенденції максимального зростання ринків збуту підприємства на рівні 30%, а зменшення на рівні 10%. При наявності двох головних напрямів діяльності – рідких та балонних газів важливо виділити в першому системи інсталяції, а в другому – звичайні рідкі, «високотехнологічні» та рядові газу. Саме ці умовні чотири стратегічні господарські підрозділи будуть розглянуті в матриці.

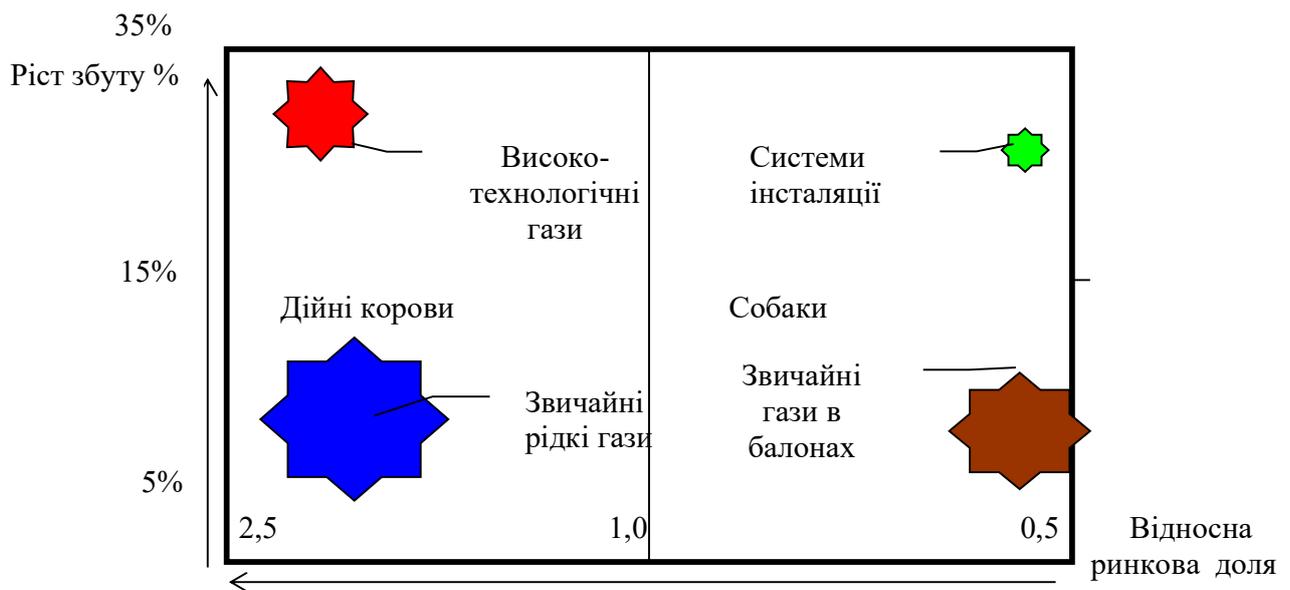


Рисунок 1 – Матриця Бостонської консалтингової групи для основних видів продукції ПрАТ «Лінде Газ Україна»

На підставі даних матриці БКГ була побудована Модель Портера для виокремлених СГП ПрАТ «Лінде Газ Україна» (рисунок 2).

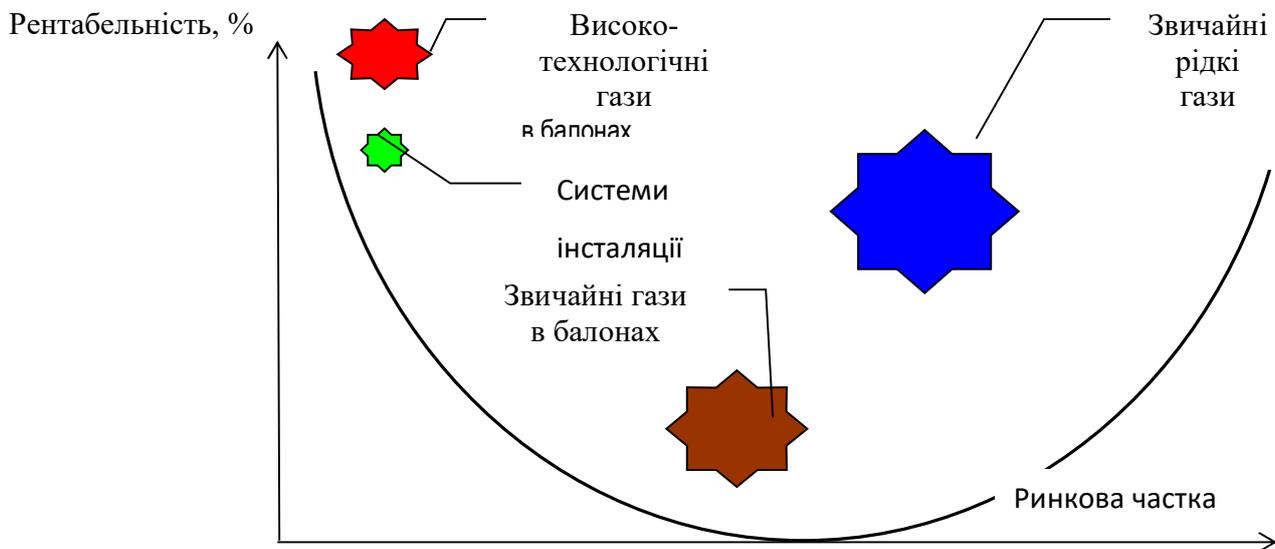


Рисунок 2 – Стратегічна модель Портера для основних видів продукції
ПрАТ «Лінде Газ Україна»

Міщенко М.П.

Науковий керівник Швець В.Я., к.е.н., професор,

Юденко В.В., старший викладач

НТУ «Дніпровська політехніка»

СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Ключові слова: менеджмент, персонал, мотивація, психологія, пандемія, управління

Пандемія COVID-19, яка виникла протягом останнього року в усьому світі, внесла багато суттєвих змін в діяльність організацій. Це потребує осмислення ряду проблем, які стосуються психології здоров'я, як в цілому організацій і професійної діяльності персоналу, так і взаємодії з іншими сферами життєдіяльності персоналу в нових умовах.

Сьогодні гостро постає питання у кожній організації щодо акцентування особливої уваги на своїх працівниках, їх психічному стані та фізичному самопочутті. Враховуючи той факт, що

саме люди є рушійною силою кожної окремої компанії, то створення сприятливого соціально-психологічного клімату є запорукою успіху та підвищення ефективності діяльності всієї організації.

Кожен колектив є неповторним та унікальним, має власний стиль та інтереси, проте існують універсальні ознаки для оцінки його соціально-психологічного клімату [1]. Керівнику важливо простежувати цей момент та використовувати механізми для регуляції.

Іншою запорукою формування сприятливого клімату в організації є врахування факторів, що на нього впливають. Чинники мікро- та макросередовища можуть як негативно, так і позитивно змінити атмосферу у колективі, тому важливою функцією керівника постає своєчасний аналіз факторів впливу, простеження динаміки та впровадження необхідних заходів.

Одним із новітніх факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу є феліцитарна політика [2]. Під нею розуміють щастя співробітників, від якого залежить щастя організації та суспільства в цілому. Управління таким явищем як щастя, виявлення чинників, що на нього впливають, дають змогу керівнику зрозуміти, що саме необхідно персоналу, від чого залежить їх рівень задоволення працею та мотивація працювати краще та досягати власних та організаційних цілей.

У сучасних умовах соціально-політичної та соціально-економічної нестабільності дедалі більше уваги приділяється питанням забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій. Отже, актуальним є пошук детермінант психологічного здоров'я особистості в організації [3]. До них відносять:

- детермінанти, що пов'язані з потребо-мотиваційною сферою особистості;
- детермінанти, що стосуються когнітивної сфери особистості;
- детермінанти, що пов'язані з емоційно-регулятивною сферою особистості;
- детермінанти, що стосуються комунікативної сфери особистості.

Урахування наведеної класифікації детермінант дає змогу більш ефективно сприяти забезпеченню психологічного здоров'я персоналу організацій та використовувати людський потенціал організації в умовах соціальної напруженості.

Основна роль керівника у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату полягає у мінімізації рівня конфліктності у колективі [4]. Для цього керівник має обладати певними особистісними якостями (впевненість, визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність тощо) та ефективно використовувати обраний стиль керівництва (ліберальний, авторитарний, демократичний, анархічний) або комбінувати їх для вдалого досягнення цілей.

Для формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі керівнику, за участю практичного психолога, пропонується застосовувати соціально-психологічний тренінг, який складається з трьох частин: розминка («розігрівання»), основний зміст заняття, завершення (рефлексія заняття) [5]. За допомогою тренінгу та інших командних заходів можна досягти високого рівня згуртованості колективу, довіри, взаємоповаги, а також навчитися своєчасно фіксувати конфлікт у групі та конструктивно його вирішувати.

Під час тренінгу головними правилами є відкритість до нового та бажання кожного окремого учасника працювати над взаємовідносинами у групі. Цей захід може проводитися із залученням спеціаліста (тренер), який зможе зі сторони поглянути на клімат у колективі, відмітити певні проблемні моменти та побудувати тренінг так, щоб у форматі гри вирішити існуючий конфлікт. Іншим варіантом є створення на підприємстві певної посади, основними функціями діяльності якої буде сприяння створенню позитивного соціально-психологічного клімату та підтримання його на достатньому рівні шляхом планування політики розвитку організації у цьому напрямку.

Упровадження тренінгових та тимбілдінгових (таких, що сприяють зближенню трудового колективу) заходів в організації дозволяє створити сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві – атмосферу, де кожен буде розуміти загальні цілі колективу та цілі окремого робітника, розуміти сильні сторони та зони росту кожного, вирішувати конфлікти та ділитися своїми емоціями, що, у свою чергу, буде сприяти зростанню ефективності діяльності всієї організації.

Література:

1. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>. (дата звернення: 5.03.2021).
2. Психологічне здоров'я як проблема національної безпеки / І. І. Галецька // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2012. - Вип. 2(1). - С. 49-58. (дата звернення: 5.03.2021).
3. Белоножко А.В. Исследование структурных компонентов и личностных детерминант психологического здоровья. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки. Вип. 1(46). С. 23–30. (дата звернення: 5.03.2021).
4. Формування та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://www.wunu.edu.ua/student-life/laboratory-psychological-services/recommendations-and-tips/10210-formuvannia-ta-pidtrymka-spryiatlyvogo-socialno-psyhologichnogo-klimatu-v-kolektyvi.html>. (дата звернення: 10.03.2021).

5. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія /Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с.

Педченко А.Г.

Науковий керівник Саннікова С.Ф., к.т.н., доцент;

Іванова М.І., д.е.н., професор

НТУ «Дніпровська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ НА КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КОРОНАВІРУСНОЇ КРИЗИ

Ключові слова: ефективність, модернізація, оновлення, основні засоби, кондитерські підприємства, коронавірусна криза, управління

Пандемія COVID-19 призвела до скорочення обсягів торгівлі в Україні і в світі, спостерігалось зменшення обсягів експорту і імпорту товарів, відбулося зниження економічної активності суб'єктів господарювання, у маси компаній зменшилася прибутковість бізнесу. Де-які компанії харчової промисловості стикнулися з різкими коливаннями обсягів реалізації продукції, пов'язаними зі швидким зростанням попиту на продукцію в період панічного скуповування продуктів та з падінням попиту з боку ресторанного бізнесу та кафе в періоди обмежень їх роботи, а також зі зниженням попиту у зв'язку з падінням платоспроможності населення. При цьому крім врахування попиту з боку споживачів виникла необхідність підлаштовуватися під нові умови роботи в рамках дотримання санітарних норм МОЗ, мінімізації контакту з продуктами, контролю за здоров'ям працівників й проведенням ІФА та ПЛР-тестів. Все це потребувало додаткових витрат на засоби індивідуального захисту та дезінфекції, а також логістику персоналу, що зменшувало прибутки виробників. Щодо кондитерських виробництв, інтенсивність їх роботи залежить від сезонності: улітку зазвичай планується зниження виробництва, оскільки у спеку солодке купують менше, в цей період плануються профілактичні ремонти, частина працівників йде у відпустки. Проте в умовах пандемії COVID-19 у роботі кондитерських підприємств відбулися певні зміни –

в періоди карантинів зменшувалися обсяги виробництва, так як з одного боку, продажі кондитерських виробів впали через пріоритезацію купівлі товарів першої потреби; з другого боку, споживачі більше купували хлібобулочні вироби та снеки. І взагалі ділова активність кондитерських підприємств знизилася через зниження купівельної спроможності населення. Також став більше відчуватися брак кваліфікованих кадрів – управлінців і робітників, виник ризик розірвання ланцюгів постачання, так як партнери повільніше приймали рішення.

Вплив пандемії COVID-19 в першу чергу відчувся в аспекті управління персоналом підприємств. Де-які підприємства вдалися до оптимізації чисельності персоналу, призупинення набору нових працівників, переведення на дистанційну роботу певних категорій працівників, перегляду робочого графіку. У низці компаній відбулося замороження підвищень заробітних плат, скорочення пільг, перегляд системи бонусів у сторону зменшення. Певна частка компаній зменшила витрати на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, до 25 % компаній впроваджували режими простою.

Однак коронавірусна криза торкнулася і питань управління основними засобами підприємств. Вона нанесла значну шкоду в плани підприємств щодо оновлення, модернізації основних засобів. Через девальвацію гривні зросли витрати на модернізацію основних засобів. Були урізані кошти на ремонти основних засобів на кондитерських підприємствах в традиційний для цього літній період.

Головними характеристиками основних засобів є їх технічний рівень, якість, продуктивність, ступінь надійності. Ці характеристики й забезпечують конкурентні переваги продукції, структуру виробничих витрат і рівень продуктивності праці. Своєчасне оновлення основних засобів та підвищення їх технічного рівня створює передумови до збільшення обсягів виробництва, підвищення ефективності виробничої діяльності та забезпечення розвитку підприємства.

Зважаючи на те, що більшість підприємств в умовах пандемії COVID-19 відчувають нестачу капіталу для здійснення крупних інвестиційних проєктів щодо проведення реструктуризації та оновлення основних засобів, досить актуальним є питання ефективного управління основними засобами. Успішність управління основними засобами підприємства розглядається з позицій ефективності їх використання в господарському обороті.

Так як основні засоби є однією з найбільш значущих складових підприємства, то дуже важливо ефективно управляти ними, інакше підприємство може понести значних збитків та в решті решт втратити своє місце на ринку. Стан і використання основних засобів – один з найважливіших аспектів аналітичної роботи, бо саме вони є матеріальним втіленням науково-

технічного прогресу – головного чинника підвищення ефективності виробництва. Аналіз основних засобів дозволяє виявити резерви підвищення ефективності їх використання, обґрунтувати необхідність інвестицій у техніко-технологічне переоснащення, оновлення і розширення технічної бази. Для того, щоб подолати негативні тенденції втрати прибутку за рахунок морально та фізично застарілих основних засобів необхідно своєчасно їх оновлювати.

Нестача коштів на оновлення основних засобів призводить до перевищення терміну їх використання. Від строку корисного використання залежать витрати на утримання основного засобу. Зі збільшенням терміну експлуатації зменшуються постійні витрати, насамперед за рахунок амортизаційних відрахувань, що у свою чергу сприяє зниженню собівартості. Однак при цьому зростають ремонтно-експлуатаційні витрати, що призводить до підвищення собівартості продукції. І навпаки, зі скороченням терміну експлуатації збільшуються постійні витрати і зменшуються ремонтно-експлуатаційні витрати в розрахунку на одиницю виконаних робіт [1].

Актуальним для підприємств в теперішній час вбачається оптимізація строків використання основних засобів, збільшення термінів їх експлуатації за рахунок модернізації.

Поліпшення використання основних засобів може бути забезпечене двома шляхами: інтенсивним, що передбачає підвищення завантаження устаткування та збільшенням рівня використання їхньої потужності, та екстенсивним, який полягає у збільшенні тривалості роботи, скороченні цілозмінних і внутрішньозмінних втрат робочого часу, підвищенні коефіцієнта змінності. Основні резерви покращення використання основних засобів підприємства зводяться до таких груп:

1. Технічне вдосконалення засобів праці.
2. Збільшення тривалості роботи машин та обладнань.
3. Покращення організації та управління виробництвом.

Щодо процесу використання основних засобів, останній потребує постійного технічного обслуговування і своєчасного ремонту. Витрати на ремонт основних засобів складають значну питому вагу у структурі собівартості продукції, тому слід здійснювати якісний облік та контроль цих витрат, розподіляти їх за періодами, до яких вони відносяться. Контролювати витрати на ремонт доцільно у розрізі об'єктів та їх списання, що важливо для управління основними засобами підприємства [2].

В управлінні основними засобами актуальним в сучасних умовах господарювання залишається підвищення екстенсивного та інтенсивного завантаження; автоматизація та механізація виробництва; вибір найбільш прийнятних методів амортизації; вдосконалення амортизаційної політики; застосування прогресивних форм організації виробництва. Найбільш

ефективним в підвищенні ефективності використання основних засобів підприємства є їх оновлення, що є елементом інтенсивного відтворення, але на даному етапі більш доцільно проводити управління на таких позиціях, як модернізація, реконструкція, технічне переозброєння діючих основних засобів.

Таким чином, з метою покращення управління основними засобами на кондитерських підприємствах в умовах кризових явищ і нестачі коштів на оновлення основних засобів потрібно слідкувати за їх станом та не допускати надмірного морального та фізичного зносу основних засобів, більший акцент робити на модернізацію, реконструкцію діючих основних засобів; оптимізувати терміни експлуатації основних засобів; удосконалювати технологічні процеси; забезпечувати рівномірне і ритмічне використання основних засобів; втілювати заходи, спрямовані на поліпшення екстенсивного використання основних фондів, зокрема, які націлені на підвищення змінності роботи устаткування; застосовувати фактори стимулювання за підвищення ефективності роботи обладнання; створювати умови постійного технічного обслуговування і своєчасного ремонту основних засобів.

Література:

1. Попова В. Д., Кизима Н. М. Особливості нарахування амортизації та її вплив на відтворення основних засобів. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 374–380.
2. Терлецька І. В., Чухрій Ю. О. Резерви підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 87–90.

Половко О.С.

Науковий керівник Папіж Ю.С., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Ключові слова: карантин, промислове підприємство, продукція, асортимент, управління

Карантин обрушив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей – роздрібну

торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіап перевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. Сектори, де пом'якшуються карантинні обмеження і які пов'язані із споживчим попитом, швидко відновлюються, насамперед роздрібна торгівля та послуги. Із промисловістю та інвестиційним попитом ситуація гірша. Відновлення промисловості відбувається повільніше, ніж роздрібно́ї торгівлі. Воно дуже нерівномірне – вплив карантину для одних галузей був більш болючим, ніж для інших [1].

Управління асортиментом на промислових підприємствах – це основний і один з найскладніших процесів, що протікають в комерційній діяльності, спрямований на досягнення вимог раціональності асортименту, особливо в поточних умовах пандемії. У ньому дуже тісно взаємопов'язані такі етапи комерційної діяльності, як інформаційне забезпечення, визначення потреби в товарах, вибір партнерів для встановлення господарських зв'язків і каналів просування на ринок, встановлення господарських зв'язків між партнерами, організація оптових закупівель матеріалів і комплектуючих, організація продажу товарів, рекламно – інформаційна робота, надання послуг і управління товарними запасами. Тому процес управління асортиментом є центральною ланкою в складному і багаторівневому ланцюжку змісту комерційної діяльності підприємства. Від його результатів залежить, який товар і в якому обсязі буде запропонований споживачеві.

Основоположними елементами управління є встановлення вимог за показниками до раціональності асортименту, визначення асортиментної політики організації і формування асортименту. Встановлення вимог до раціональності починається з виявлення запитів споживачів до товарів певної асортиментної приналежності. Для цього можуть бути використані такі методи, як соціологічний (опитування) та реєстраційний (спостереження). Крім того, організації, які застосовують стратегію активного маркетингу, самі формують попит за допомогою реклами, виставок-продажів, презентацій.

Вимоги до раціональності асортименту змінюються залежно від кон'юнктури ринку (платоспроможності покупця, соціально -економічних, соціально-культурних, правових характеристик навколишнього середовища) [2].

Формування товарного асортименту є одночасно і засобом і методом управління асортиментом.

Таким чином, управління асортиментом слід розуміти як комплекс функцій управління, до яких на промисловому підприємстві належать: планування, організація, контроль, спрямований на вивчення ефективності планування та організації заходів в рамках асортиментної політики

підприємства.

Процес управління асортиментом товарів, як видно з вищесказаного, досить трудомісткий і складний, особливо зараз. У ньому знаходять застосування багато елементів комерційної діяльності. Управління асортиментом товарів у комерційних організаціях необхідно розглядати не тільки як процес, який забезпечує життєстійкість підприємству, але і як основу підвищення його конкурентоспроможності. Всі етапи процесу управління асортиментом товарів необхідно проводити послідовно, так як саме через послідовність розкривається їх взаємозв'язок.

Управління асортиментом має базуватися на певних принципах. До них відносяться:

1. Системність, відповідно до якої всі функції управління асортиментом повинні розглядатися у взаємозв'язку;
2. Комплексність, що припускає облік факторів, що впливають на процес управління асортиментом;
3. Ефективність, що має на увазі, насамперед, економію на шляху до створення конкурентоспроможного асортименту;
4. Гнучкість і динамізм, основними вимогами яких є оперативність у реагуванні на мінливу кон'юнктуру ринку, а також економіко – політичну обстановку в країні;
5. Науковість, яка передбачає, що управлінські рішення щодо асортименту повинні базуватися на об'єктивній, повній і достовірній інформації про стан і перспективи розвитку потреби, з одного боку, і можливостях по її задоволенню, з іншого боку.

Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності – науково-технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення даної задачі полягає в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

Основні напрямки в області формування асортименту – скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, вдосконалення, гармонізація. Зазначені напрями взаємопов'язані, значною мірою доповнюють один одного і визначаються низкою факторів [3].

Вибір того чи іншого напрямку вимагає знання факторів, що впливають на формування асортименту.

Розрізняють загальні та специфічні чинники формування асортименту.

Спільними факторами, що впливають на формування промислового і торгового

асортименту, є попит і рентабельність.

Специфічними факторами формування промислового асортименту є сировинна та матеріально-технічна база виробництва, досягнення науково-технічного прогресу, а торговельного асортименту – виробничі можливості виробників, спеціалізація (клас і тип) торгової організації, канали розподілу, методи стимулювання збуту і формування попиту, матеріально-технічна база організації торгівлі.

Регулювання вище перерахованих факторів становить суть управління асортиментом і досягається за допомогою встановлення певних вимог, що пред'являються до раціонального асортименту. Ці вимоги регламентуються рядом нормативних, технічних і технологічних документів.

Отже, усі завдання управління асортиментом тісно взаємопов'язані між собою. Забезпечення стійкості асортименту товарів та створення умов для найбільш повного задоволення попиту споживачів допоможуть сформувати торговий асортимент, розрахований на покупців з диференційованим рівнем доходів. Сформований таким чином асортимент сприятиме отриманню високих виробничо-фінансових результатів, які нададуть підприємству можливості для поліпшення своїх позицій на ринку.

Література:

1. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків COVID-19 «Економічне відновлення». Додаток до Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричиненими обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) на 2020-2022 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/Prezentacii/Programa%20Ekonomichne%20stymyluvannia/analitichni-materiali-do-programi-stimulyuvannya-1.pdf>. (дата звернення: 07.04.2021).

2. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.

3. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>. (дата звернення: 08.04.2021).

Руденко М.С.

Науковий керівник Швець В.Я., д.е.н., проф., зав. каф. менеджменту

НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ З УРАХУВАННЯМ ПРОТИЕПІДЕМІЧНИХ ПРАВИЛ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

*Ключові слова: діалог, карантинні норми, колектив, конфлікт, методи, організація,
особистість, поведінка, управління*

Знання щодо особливостей виникнення та розвитку конфліктів є важливим компонентом повноцінного керування організацією. Адже своєчасна діагностика конфлікту та визначення його стадії дозволяє вчасно скорегувати поведінку та взаємовідносини між учасниками конфлікту. Правильно обраний метод розв'язання конфлікту сприяє збереженню, а в подальшому – збільшенню, соціально-психологічної атмосфери в колективі, продуктивності праці, а також результативності діяльності організації в цілому.

Термін «конфлікт» немає єдиного точно визначення. Загалом можна сказати, що конфлікт виникає тоді, коли між двома або більше сторонами з'являються протиріччя, їх погляди та інтереси відрізняються, та увесь цей процес супроводжується негативними емоціями.

Конфліктна ситуація – це основа конфлікту, яка фіксує виникнення реального протиріччя в інтересах і потребах сторін та передбачає існування кількох обов'язкових елементів: учасників конфлікту (дві або більше сторони); об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина); рушійну силу – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Розрізняють 4 типи конфліктів: внутрішньоособовий, міжособовий, між особистістю і групою та міжгруповий конфлікти. Розглянемо їх детальніше [1, 2]:

–внутрішньоособовий конфлікт – з'являється тоді, коли особа незадоволена роботою, в неї невисока впевненість у собі, а також людина перебуває у стресі;

–міжособовий конфлікт – в організаціях він виявляється декількома шляхами: по-перше, коли керівники сперечаються за обмежені ресурси (капітал або робочу силу, час використання обладнання). Кожен з них прагне довести вищому керівництву, що саме він потребує цих ресурсів. По-друге, коли присутнє зіткнення особистостей: особам з різними рисами характеру, поглядами

та цінностями складно порозумітися один з одним;

–конфлікт між особистістю і групою – коли погляди однією особи відрізняються від погляду групи;

–міжгруповий конфлікт – боротьба між структурними підрозділами, колективними групами, що підтримують протилежні інтереси, цілі та своїми діями стають один одному на заваді.

Основними причинами конфлікту є: обмеженість наявних ресурсів, взаємозалежність у виконанні завдань, відмінності в баченні мети, відмінності в особистих уявленнях про цінності, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікаційні можливості. Розглянемо окремо кожен з перерахованих вище причин [1, 2]:

– розподіл обмежених ресурсів (розподіл матеріалів, людських ресурсів і фінансів між структурними підрозділами, щоб у найефективніший спосіб домогтися мети організації);

– взаємозалежність задач (некоректне виконання завдання однією людиною або групою може стати причиною конфлікту);

– відмінності в меті (структурні підрозділи приділяють більше уваги досягненню їх самостійної мети, аніж досягненню мети організації в цілому);

– відмінності в уявленнях і цінностях (персонал ставить свої погляди, альтернативи і аспекти мети на першому місці);

– відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді (наявність людей, що часто проявляють агресивність і ворожість, створюють навколо себе негативну атмосферу);

– незадовільні комунікації (погана передача інформації, нечітко визначені критерії оцінювання роботи, посадових обов'язків і функцій).

У залежності від ефективності управління конфліктами, його наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними. Перечислимо декілька з них у таблиці 1 [1, 2]:

Універсальних методів з управління конфліктними ситуаціями не існує. Загалом їх можна розділити на чотири групи: структурні, міжособові, внутрішньоособові, переговори. Структурні та особові у свою чергу поділяються на такі, що представлені на рисунку 1.

Структурні методи впливу орієнтовані на врегулювання відносин між підрозділами на керівником, а міжособові – між людьми всередині групи.

Найефективнішим способом роз'яснення конфліктної ситуації вважається розмова керівника з робітником.

Під час такої розмови керівнику слід зосередитися на таких важливих моментах, аби бесіда мала позитивний результат:

– виявити зацікавленість у сприятливому вирушенні питанні;

- наголосити, що ця розмова конфіденційна;
- дозволити робітнику виговоритися, не перебиваючи;

Таблиця 1 – Наслідки конфлікту

| Функціональні наслідки | Дисфункціональні наслідки |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Послаблення стану психічної напруги, поліпшення взаємовідносин між людьми. – Висвітлення «проблемних місць» та усунення конкретного протиріччя, яке виникає в наслідок недосконалості діяльності організації, помилок управління тощо. – Краща і швидша реалізація прийнятого рішення. – Набуття досвіду співпраці під час розв’язання спірних питань, який може бути використаний в майбутньому для ефективної сумісної діяльності. – Подолання страху відкрито висловлювати свою думку, відмінну від думки старших по посаді. | <ul style="list-style-type: none"> – Негативний вплив на ефективність індивідуальної і сумісної діяльності, а також на соціально-психологічний клімат в колективі. – Порушення і руйнування взаємовідносин у колективі. – Уявлення про свою позицію як про тільки позитивну, про позицію опонента як про негативну. – Почуття образи, незадоволення, погані настрої, психічне травмування, негативний вплив на здоров’я та розвиток особистості. – Зниження продуктивності та зростання плинності кадрів. |



Рисунок 1 – Схема структурних і міжособових методів управління конфліктами

- ставити такі питання, аби співробітник, самостійно відповідаючи на них, знайшов

вирішення своєї проблеми;

- проявляти повне розуміння до робітника та серйозне ставлення до його проблеми.

Окрім цього існують також профілактичні заходи попередження конфліктних ситуацій. Вони полягають у тому, щоб максимально задіяти творче прагнення колективу вирішити поставлені завдання, у створенні атмосфери доброзичливості, поваги та взаємодопомоги. Керівнику слід пам'ятати, що створення умов, де особа має можливість утвердити себе як особистість, проявляти власну ініціативу, позитивно впливає на діяльність всієї організації, на досягнення поставлених цілей та мети.

Для вчасного попередження розвитку конфлікту корисно буде застосовувати наступну лінію поведінки: у стані роздратування або поганого обмежити спілкування; добирати доречні слова та дії, які будуть зрозумілими для оточуючих; не прагнути принизити співрозмовника; під час розмови бути спокійним, триматися впевнено, говорити стримано, дивитися співрозмовнику в очі.

В залежності від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні наслідки сприяють ефективній діяльності компанії, негативні ж – навпаки. Ефективним прийомом розв'язання конфліктів є індивідуальні бесіди керівника зі конфлікуючими сторонами.

Універсальних методів управління та прийомів впливу на конфлікт не існує – все залежить від ряду факторів і обставин. Найбільш оптимальним шляхом усунення впливу негативних наслідків конфлікту є профілактичні заходи. Для керівника важливо вміти виявляти і впливати на конфліктні особи.

У сучасних умовах слід пам'ятати, що потрібно дотримуватися дистанції у 1,5 метри, провітрювати приміщення. При можливості усі наради та постановки завдань проводити в он-лайн режимі. Коли ж необхідна особиста присутність, то слід дотримуватися усіх відомих правил дезінфекції та карантинних обмежень.

Література:

1. Методи управління конфліктами. URL: https://bib.convdocs.org/v764/%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8 (дата звернення: 04.04.2021).
2. Управління конфліктами в організаціях та на підприємстві. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13339/> (дата звернення: 04.04.2021).

Чайка Д. П.

Науковий керівник Варяниченко О. В., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

МОТИВАЦІЙНІ ЗАХОДИ ДЛЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

Ключові слова: мотивація, демотивація, ефективність, управління персоналом, адміністративний персонал, керівник, потреби.

Мотивація адміністративного персоналу – це той важіль, який потребує якомога більше зусиль і якому приділяють занадто мало уваги у вітчизняних організаціях. Адміністративний персонал, що має мотивацію виводити компанію на вищий рівень, дає організації досягти значно вищих результатів діяльності. Керівництво є орієнтиром для своїх підлеглих, приймає стратегічні рішення, визначає короткострокові й довгострокові цілі компанії та напрями діяльності – все це та чимало інших причин стверджують про те, що правильна мотивація саме цієї ланки робочої команди дасть можливість організації якісно виділитися на тлі конкурентів за рахунок більшого зацікавлення у ретельному вдосконаленні всіх аспектів всередині компанії.

Перш за все варто визначити, чим саме є мотивація. «Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб [1]», – надає нам визначення osvita.ua в матеріалі «Мотивація персоналу: сутність, подолання кризи».

Важливо позначити, що мотивація є стимулом до праці, який походить зсередини. Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [4]. Отже вся діяльність по підвищенню мотивації у працівників має бути націлена саме на створення внутрішнього бажання, а не на відчуття виключної необхідності виконувати робочу діяльність. Таким чином важливо розуміти, від чого саме залежить рівень мотивації: заробітна платня, можливість кар'єрного зростання, свобода діяльності та можливість приймати суто особисті рішення, взаємозв'язок результатів праці з рівнем заробітку, наявність

збільшення власного добробуту (доходу) від зросту добробуту компанії, різноманітність робочих задач, цінності та цілі підприємства, клімат в колективі тощо.

У кожній організації керівники в залежності від посади та інших чинників мають різні рівні впливу, тому не завжди можуть повноцінно впливати на ці фактори. Кожна людина має свої особисті потреби, які також залежать від великої кількості факторів. Причому, як відмічають А. О. Климчук та А. М. Михайлов у своїй статті [5]: «Чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник».

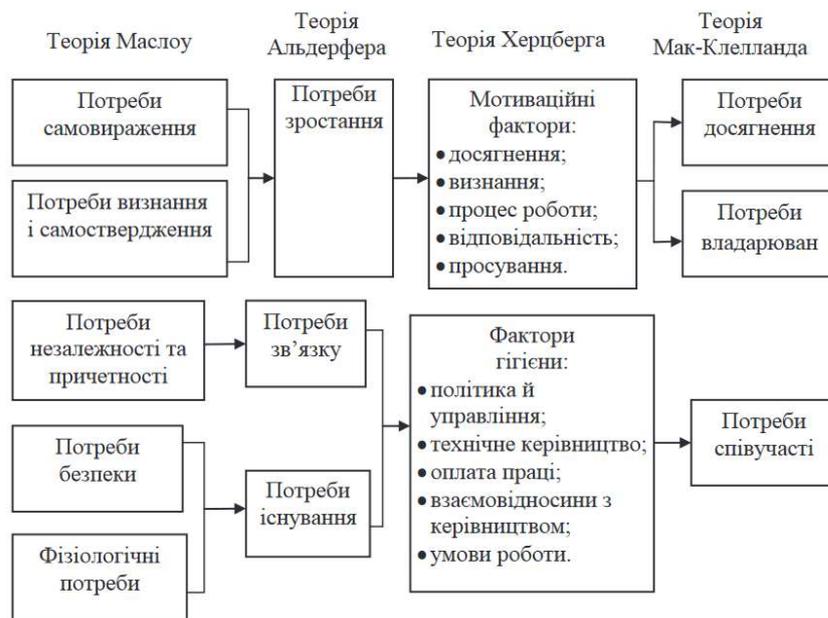


Рисунок 1 – Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації [3]

Відомо, що загалом типи мотивації поділяють на 2 великі групи: матеріальна та нематеріальна, – кожна з яких вже включає в себе різноманітні так звані стандартні та унікальні мотиваційні заходи [2]. Причому як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні заохочення позитивно впливають на стан працівника, його впевненість в компанії, а також на бажання сприяти підняттю ефективності та добробуту організації.

Матеріальна мотивація включає в себе всі заохочення, що пов'язані з наданням певного матеріального блага. Варто враховувати, що сама по собі зарплата не є мотивацією, а ось її збільшення вже можна назвати заохоченням. Також до матеріальної мотивації відносяться премії, бонуси, доплати, відсоток від прибутку. Надання соціальних благ: харчування, оплата транспортних витрат, додаткові відпустки, путівки, страхування, – також відносять до матеріального стимулювання, адже ці моменти потребують додаткових витрат, які бере на себе

компанія, чим покращує життя свого працівника. До матеріального стимулювання входить і покращення умов праці. Керівник на певних ланках роботи є визначною особистістю, яка приймає ключові рішення, тому важливо, аби рівень комфорту був задовільним, щоб керівник був сконцентрований на своїх задачах, а не відволікався на інші фактори.

Грошові заохочення приємні та дієві, проте не можуть бути застосовані на постійній основі, адже це додаткові витрати для компанії та згодом втрачає ефективність через звикання – працівник перестає вважати грошове заохочення додатковим і бажає його збільшення при незмінних результатах праці. Тому наряду з матеріальними стимулами широко застосовують нематеріальні.

До нематеріальної мотивації відносяться заохочення, що дають певне моральне благо. Таким благом може бути додаткове професійне навчання, підвищення кваліфікації, більша свобода в робочій діяльності, розширення повноважень і влади, просування по службі. Іноді як мотивація може працювати зміна діяльності (наприклад, переведення в інший підрозділ), можливість їздити у відрядження. А ось нематеріальні заохочення такі як похвала, визнання, повага, певні звання типу «кращій робітник» є малоефективними для адміністративного персоналу.

Для всіх «класичних» менеджерів вітчизняних компаній важливим моментом є кар'єра, а отже і просування по службі – отримання нової посади, перехід з локального офісу в головний тощо. Це працює як передчасний стимул (покращення результатів діяльності задля отримання нової посади) так і стимул «постфактум» (покращення результатів діяльності задля закріплення на новій посаді та доведення, що це заслужено). Просування по кар'єрних сходах має одразу декілька позитивних наслідків: більша зарплата, вищий статус, більше влади. Особливостями більшості керівників є наявність амбіційності та цілеспрямованості, тому останні два наслідки є особливо приємними для менеджерів різних ланок, адже тішитимуть ці внутрішні якості.

Досить популярною в українських організаціях залишається негативна мотивація. Тобто стимулювання через виговори, штрафи, скасування заохочуючих заходів, погрози зниження заробітку, зниження посади або звільнення. На жаль, в Україні негативна мотивація працює краще з таких можливих причин:

- рідко зустрічаються інші стимулюючі заходи;
- страх втратити наявні блага сильніший за бажання задовольнити інші потреби;
- небажання працювати більше і якісніше навіть з додатковими заохоченнями;
- недовіра до роботодавця і до того, що обіцяне заохочення буде отримано.

Окрім введення системи мотивації працівників в організації важлива оцінка результативності системи. Її варто проводити не одразу після введення, а через певний час,

наприклад, через декілька місяців. Варто розуміти, що зміни в роботі будуть помітні і можливі до аналізу в тому випадку, якщо персонал їх помічає та вважає суттєвими [5].

Не менш важливим заходом у впровадженні та налагодженні системи мотивації є запобігання демотивації. Саме поняття демотивація є протилежним мотивації, тобто являє собою спад або повну відсутність ініціативи, інтересу, бажання до роботи і відповідальності за неї, сприйняття роботи як тягаря. Найчастіше демотивація є поступовою втратою мотивації, що відбувається протягом певного, некороткого проміжку часу. Першопричиною може стати багато факторів або навіть їх поєднання: низька зарплата, неадекватне співвідношення зарплатні з виконаною роботою, неефективне управління більш високого керівництва, відсутність перспектив розвитку, несправедливе ставлення до процесу чи результатів праці, перебільшення з негативною мотивацією, підрив авторитету в очах підлеглих, перевантаження, розбіжності власних цілей керівника з цілями компанії, особисті проблеми тощо.

Сьогодні, у часи пандемії та карантину, також до чинників демотивації можна додати нестабільність, різку зміну умов праці, збільшення фізичного та психологічного навантаження. Керівники зіштовхнулися з неочікуваною суворою необхідністю стрімко реагувати на зовнішні обставини, вносити зміни в стратегію, цілі та плани компанії, що тягне за собою коригування роботи на всіх етапах. Зміни неминуче призводять до певного відсотку невдоволення серед співробітників, з якими необхідно працювати та зменшувати рівень супротиву нововведенням. Окрім цього разом з пандемією світова економіка зіштовхнулася з кризою, яка вплинула на роботу кожної організації, а отже вимоги до діяльності та результатів стали більш жорсткими як по відношенню до керівників, так і підлеглих, з чим також необхідно працювати.

Авжеж демотиваторів дуже багато, всі їх попередити та нівелювати їхній вплив неможливо. По-перше, важливо зрозуміти, що такі чинники є, і компанія має боротися з ними, зберігаючи відчуття безпеки та комфорту у працівників, адже втрата кваліфікованих і перевірених досвідом, роботою спеціалістів може сказатися на організації навіть більш негативно, ніж зовнішні фактори. Початок вирішення будь-якої проблеми починається з її визнання. Іноді вище керівництво може не сприймати демотивацію як те, що варте уваги. Проте несвоєчасне реагування призведе до спаду зацікавленості в результаті, ефективності й як наслідок втрати кадрів. Тому важливо розробити систему, яка дозволить виявляти спад мотивації на початкових етапах. Його можна відстежити за певними особливостями поведінки. У кожної людини вони різні, проте, на думку Н.Е. Ткаченко, є певні стандартні прояви [7]:

- 1) відчуття стресу та дискомфорту, бажання виправити ситуацію;
- 2) невдоволення, яке супроводжується невиконанням вказівок, агресією та уникненням

прямих контактів з вищим керівництвом;

3) повна втрата інтересу до роботи та бажання відновлювати цей інтерес, тому проявляється відчуження від компанії.

Чим раніше прояви демотивації будуть помічені, тим простіше буде їх ліквідувати та тим вища ймовірність успіху. Тому, як і в побудові системи мотивації, необхідною складовою є розуміння чинників мотивації, адже їх відсутність обернеться фактором демотивації. Наприклад, керівник, для якого важлива різноманітність задач при рутинній роботі неминуче втрачатиме результативність.

Робота з демотивацією складна тим, що необхідно не просто стимулювати і так задовільний рівень мотивації, а змінювати відношення робітника до роботи чи компанії у кращій бік з незадовільного. Згідно з дослідженням компанії Gallup, благополуччя людини забезпечують п'ять чинників: кар'єрне зростання, соціальний комфорт, фінансова винагорода, фізичний стан і внесок, який людина робить у суспільство.

Для виявлення та попередження спаду мотивації варто впровадити щонайменше періодичне анонімне опитування з непрямими питаннями, які дадуть більш чітке уявлення про мотиваційний стан співробітників, а особливо – адміністративного персоналу. Боротися з демотиваційними факторами, що виникли в період карантину, складніше, адже це важкий період і для компанії загалом. При можливості можна комбінувати віддалену роботу з роботою в офісі; треба частіше проводити наради (навіть в онлайн-форматі), в яких підіймати впевненість у продовженні активної діяльності компанії та в тому, що звільнень не буде; додаткове навантаження компенсувати підвищенням оплати праці або забезпеченням додаткового відпочинку; подумати про взяття у штат HR-психолога, який допоможе вирішувати певні моральні труднощі в роботі; покращення клімату роботи загалом також може певне піклування про здоров'я працівників (як матеріальне, так і нематеріальне); для свого власного комфорту керівникам необхідно приділити увагу перерозподілу робочих обов'язків між підлеглими в нових умовах – це зменшить напругу і зробить роботу керівника більш комфортною, адже стане менше супротиву та негативу з боку підлеглих тощо.

Таким чином, створення системи мотивації є важливою складовою в управлінні персоналом та управлінні загалом. Незамотивований керівник не зможе створити дієвий механізм стимулювання для підлеглих. Важливо підтримувати мотивацію адміністративного персоналу, адже саме ця категорія працівників найбільше впливає на результати діяльності підприємства. Методів впливу є дуже багато, орієнтуватися необхідно на ключові потреби працівників. Необхідно чітко розуміти чинники впливу, вчасно реагувати, створювати ефективну систему,

постійно відстежувати ефективність створеної системи та враховувати специфіку роботи в дистанційних умовах.

Література:

1. Мотивація персоналу: сутність, подолання кризи.
URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13828/> (дата звернення: 6.03.2021).
2. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом, URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf> (дата звернення: 6.03.2021).
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручн. – Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125
4. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності.
URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення: 10.03.2021).
5. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/62.pdf (дата звернення: 10.03.2021).
6. Haris Azmi Surefire Ways to Demotivate Your Employees. URL: <https://www.sogosurvey.com/blog/9-surefire-ways-to-demotivate-your-employees/> (дата звернення: 12.03.2021).

Шалімова А.О.

Науковий керівник Бойченко М.В., д.е.н., професор

Варяниченко О.В., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ

Ключові слова: маркетинг-менеджмент, маркетингова діяльність, пандемія, філософія бізнесу, digital-маркетинг

Проблема розвитку маркетингової діяльності та управління нею на підприємстві набуває особливого інтересу. У зв'язку з виокремленням маркетингу як окремої ланки в системі управління підприємством він стає самостійним об'єктом управління та однією із концепцій, за допомогою якої будується вся діяльність організації. Тобто відбувається інтеграція маркетингу і менеджменту та виникає нове поняття «маркетинговий менеджмент» як концепція управління підприємством.

Відповідно досліджень Язвінської Н.В. маркетинговий менеджмент можна розглядати як – управління згідно маркетингової філософії, управління ринковою орієнтацією та маркетинговою діяльністю підприємства й як управління службою маркетингу [1]. На рисунку 1 наведені визначення сутності поняття «маркетинговий менеджмент» відповідно її узагальнень.

| |
|--|
| <p>Маркетинговий менеджмент управління згідно маркетингової філософії</p> |
| <p>Маркетинг менеджмент – це система управління компанією, що базується на принципах маркетингу, тобто орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів</p> |
| <p>Маркетинговий менеджмент – концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити</p> |
| <p>Маркетинговий менеджмент – це поняття більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу</p> |
| <p>Цілеспрямована діяльність організації щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки організації з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентного середовища для досягнення прибутковості</p> |
| <p>Маркетинговий менеджмент управління ринковою орієнтацією та маркетинговою діяльністю підприємства</p> |
| <p>Маркетингове управління вивчається як динамічна система із характерними їй тенденціями розвитку: розширення та покращення інфраструктури маркетингу; удосконалення технічних властивостей маркетингової діяльності фірми; підвищення рівня підприємницької культури, посилення орієнтації маркетингу фірми на нові цільові групи покупців та нові галузі лояльності; соціально-етичний напрямок маркетингу (підтримка іміджу фірми)</p> |
| <p>Маркетинговий менеджмент означає комплекс заходів, який спрямований на результативне здійснення конкурентної поведінки організації на ринку і досягнення її цілей: забезпечення сталого успіху у споживачів товарів, робіт і послуг організації</p> |
| <p>Характеризує маркетинговий менеджмент крізь призму маркетингу, тобто як соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця</p> |
| <p>Маркетинговий менеджмент як управління службою маркетингу</p> |
| <p>Маркетинговий менеджмент у вузькому розумінні - управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю організації</p> |
| <p>Маркетинговий менеджмент передбачає не просто зміну інструментів, техніки і методів управління, а ключову реорганізацію наявної системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між функціональними підрозділами та забезпечення певної взаємодії між ними</p> |

Рисунок 1 – Сутність поняття «маркетинговий менеджмент» (складено за [1])

Шульга Л.В. дає таке визначення: маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі ресурсів [2]. На рисунку 2 наведено

схему маркетингового менеджменту підприємства.

Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент – це терміни, що доповняють один одного та знаходяться у тісному зв'язку між собою. Оскільки маркетинг складається із сукупності взаємозв'язаних завдань, процедур тощо, і в ньому є чим управляти, то «управління маркетингом» – такий самий термін, як і «управління виробництвом», «управління фінансами» тощо. Так, управління маркетингом – це одна із функціональних завдань підприємства і здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства [3].

Перед підприємством постає завдання не лише впровадження служби маркетингу як невід'ємного елемента ефективної підприємницької діяльності та вирішення проблем управління маркетингової діяльності, а й повної орієнтації на ринок та використання принципів маркетингового менеджменту як філософії ведення бізнесу. Формування та використання сучасних механізмів маркетингу на засадах інтеграції з менеджментом дозволяє вирішувати низку практичних проблем ефективного господарювання.



Рисунок 2 – Схема маркетингового менеджменту підприємства [2]

В період пандемії підприємствам доцільно формувати управлінські рішення з

використанням інструментів digital-маркетинг-менеджменту враховуючи переваги онлайн-маркетингу, який орієнтований на підвищення клієнтоорієнтованості, зміцнення емоційного зв'язку з клієнтом підприємства.

Але сучасна практика діяльності підприємств показує, що маркетингові комунікації сприймаються зазвичай, як допоміжна діяльність, що ускладнює їх інтеграцію в систему управління підприємством і, як наслідок, призводить до неефективного менеджменту.

Література:

1. Язвінська Н.В. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с. URL: <http://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%99%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2.pdf> (дата звернення: 02.04.2021).
2. Шульга Л.В., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *АГРОСВИТ*. 2019. № 18, С. 63—67. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2019/10.pdf (дата звернення: 02.04.2021).
3. Райко Д.В. Організаційні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Економіка та підприємництво*. Київ: КНЕУ. 2012. № 28. С. 106—115.

Шаня В.В.

Науковий керівник Іванова М.І., д.е.н, професор

НТУ «Дніпровська політехніка»

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МАШИНОБУДІВНУ ГАЛУЗЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Ключові слова: PEST-аналіз, зовнішнє середовище, пандемія

Аналіз зовнішнього середовища представлено в таблиці 1, основні політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства, за допомогою PEST-аналізу. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових

продуктів.

Таблиця 1 – PEST-аналіз машинобудівної галузі

| Фактори середовища | Напрямок впливу | Оцінка якості | Бальна оцінка | Вага | Важливість (бал * вага) | Критичний аналіз |
|---|-----------------|---------------|---------------|------|-------------------------|--|
| Політико-правові | | | | | | |
| Зміни законодавства щодо регулювання підприємницької діяльності | + | Сильне | 8 | 0,07 | 0,56 | Зниження бюрократичної зволікання |
| Погіршення політичної обстановки | - | Сильно слабе | 1 | 0,06 | -0,06 | Спад виробництва, втрата ринку |
| Світова криза через COVID-19 | - | Сильне | 4 | 0,07 | 0,28 | Перенавчання та підвищення спеціалізації співробітників, перехід на віддалену роботу |
| Економічні | | | | | | |
| Зростання темпів інфляції | - | Сильне | 8 | 0,07 | -0,56 | Пошук нових джерел поповнення оборотних коштів |
| Стрибки курсів валют | - | Значне | 5 | 0,12 | -0,6 | Вказувати в договорі курс валют Прагнути укласти угоди в гривнях |
| Зростання податків і мит | - | Значне | 7 | 0,08 | -0,56 | Перехід підприємства на зручну систему податкового обліку Використання інноваційних технологій дозволяє отримувати пільги по податках |
| Зниження податків і мит | + | Значне | 7 | 0,06 | 0,42 | Зменшення витрат виробництва |
| | | | | | | Можливість вкладення вивільнених коштів у розвиток технологій |
| Зростання рівня доходів | + | Слабе | 4 | 0,09 | 0,36 | Розширення обсягів виробництва |
| Соціально-культурні | | | | | | |
| Зростання чисельності фахівців з вищою освітою | + | Значне | 7 | 0,06 | 0,42 | Залучення більш кваліфікованих кадрів |
| Зміни смаків і | + | Значне | 5 | 0,08 | 0,4 | Розширення асортименту |

| | | | | | | |
|--|---|--------|---|------|------|------------------------------------|
| потреб | | | | | | продукції |
| Науково-технічні | | | | | | |
| Вдосконалення технології виробництва | + | Сильне | 9 | 0,07 | 0,63 | Зниження часу і витрат виробництва |
| Зміна рекламних технологій | + | Сильне | 9 | 0,09 | 0,81 | збільшення продажів |
| Прискорення темпів оновлення виробництва | + | Сильне | 8 | 0,08 | 0,64 | Моніторинг сучасного обладнання |

Результати PEST-аналізу наочно показують негативний вплив на діяльність організації факторів зовнішнього середовища таких, як: укріплення курсу гривні (вплив світової кризи через COVID-19) негативно впливає на здійснення експортних операцій продажу продукції та позитивно впливає на закупівлю імпоротної сировини для виробництва; наявність прихованих темпів інфляції знижує купівельну спроможність, впливає на прибуток підприємства; зростання податків на ввезення імпоротної сировини і інші обмеження; рівень доходів споживачів.

Важливо також відзначити позитивний вплив наступних факторів:

- державна політика, спрямована на розвиток інновацій,
- поява нових технологій, здатних корінним чином змінити виробництво.

Яковіна О.С.

Науковий керівник Варяниченко О.В., к.е.н., доцент

НТУ «Дніпровська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Ключові слова: глобалізація, економічна криза, експорт, експортна діяльність, система менеджменту, пандемія COVID,

Глобалізація світової економіки захоплює у всі континенти та країни. Умови та результати зовнішньоекономічної діяльності країни значною мірою визначають характер та масштабність її участі в системі міжнародної торгівлі та інших формах співробітництва за її участі. Прискорення

розвитку зовнішньоекономічної діяльності, розвиток взаємовигідних партнерських відносин з зарубіжними партнерами має базуватися на основі збільшення рівня експортного потенціалу підприємства. А зовнішньоекономічна політика України направлена на євроінтеграцію та просування продукції українських виробників на ринок країн ЄС.

На сучасному етапі, стан економіки України можна охарактеризувати спадом промислового виробництва, обігу роздрібної торгівлі та обсягів будівництва. Ця складна ситуація посилюється зниженням експорту продукції найважливіших галузей промисловості України. Зазначені тенденції погіршуються у зв'язку з впливом на економічний стан пандемії COVID.

Експортна діяльність, як один з видів зовнішньоекономічної діяльності, є беззаперечним фактором успіху у розвитку промислових підприємств. Здійснення експортних операцій стає вагомим передумовою для розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що дозволяє також створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку [1].

Експортна діяльність нині не є справою тільки великих підприємств. Малі та середні підприємства багатьох країн, зокрема й України, впроваджують інноваційні підходи у виробництві та управлінні, освоюють нові форми міжнародного співробітництва, розширюють свою участь у міжнародній торгівлі. Міжнародна торгівля має свої особливості, форми та види. Постійно триває процес уніфікації норм і правил, відбувається адаптація, неминуча для кожного підприємства, що вступає у світове торговельно-співтовариство. Через низку причин експортна діяльність є складнішою та багатокомпонентнішою, ніж діяльність на внутрішньому ринку [2].

Поряд із перевагами виходу на зовнішній ринок з'являються додаткові ризики, зникають стереотипи «своїх» національних способів ведення бізнесу, підвищується рівень відповідальності персоналу та конкурентоспроможності всього підприємства загалом. Саме тому перед ухваленням рішення про початок експортної діяльності важливо провести глибокий аналіз потенціалу та фінансових можливостей підприємства, визначити експортний потенціал продукції/послуги і/та ретельно проаналізувати пріоритетні експортні ринки [2].

Сьогодні підприємствам важливо та потрібно виходити на зовнішні ринки, оскільки переваги, які надає експортна діяльність, значно перевищують можливі ризики. Часто підприємець стикається із проблемами через недостатню поінформованість або небажання вкладати кошти на підготовчому етапі прийняття рішення про експорт. Досі у середовищі українських підприємців побутують стереотипи невірної сприйняттю зовнішньоекономічної діяльності, поверхневого уявлення про те, як стати експортером. Іноді нерішучий підприємець, який має всі об'єктивні можливості для просування свого товару за кордон, з різних причин відкладає можливості

експорту і зрештою програє у конкурентній боротьбі в умовах сучасного ринку. Або навпаки, переоцінює свої сили, помилково вважаючи, що лише наявність товару та достатніх коштів відкриє йому перспективи прибутку за кордоном [2].

Не слід забувати і про те, що в умовах глобалізації діяльність господарюючих суб'єктів з освоєння зовнішніх ринків визначаються сукупністю вхідних бар'єрів, створених національними або іноземними виробниками, урядами іноземних країн, а також пов'язаними з природними характеристиками (ресурсами та технологіями), що можуть впливати на формування нових перешкод або підсилювати існуючі.

Створення та функціонування системи менеджменту на підприємстві-експортері потребує певних умов, а саме:

- необхідно мати ресурси та концептуальні навички до стратегічного планування діяльності підприємства на міжнародній арені;
- ефективну систему аналітичного й інформаційного забезпечення міжнародного стратегічного планування та маркетингової діяльності;
- кваліфікований персонал, який здатний до перманентного навчання;
- ефективну систему мотивації персоналу до стратегічних змін та інновацій, які будуть супроводжувати діяльність підприємства, орієнтованого на зовнішній ринок.

Спалах пандемії коронавірусу спричинив падіння світової економіки, обсягів зовнішньої торгівлі та цін на товари, вплив капіталу з нових ринкових економік. Український експорт становить понад 30% ВВП України, є одним з найважливіших джерел наповнення держбюджету, а також припливу валюти. Проте структура експорту з України має низькоякісний характер; частка сировинного експорту досягає 76%. У 2020 році експорт товарів знизився майже на чверть порівняно з попереднім роком.

Стан експортної діяльності сьогодні визначається трьома головними чинниками (тенденціями): глобальна економічна криза і відповідне зменшення внутрішнього ринку в Україні; зростання національного протекціонізму й торговельні війни розвинутих країн і цілих регіонів; криза українського машинобудування та інших промислових хайтеків, яка розпочалася задовго до 2020 року й призвела до значної переваги в експорті сировинної продукції [3].

Таким чином, пандемія сколихнула і вплинула чи не на всі підприємства в Україні. Крім того, показала якими незахищеними насправді можуть бути як власники бізнесів, так і наймані працівники. Тому зростання експорту та покращення міжнародної співпраці у сфері торгівлі, більш глибока інтеграція у світові та європейські ланцюги доданої вартості є ключовим напрямом розвитку для вітчизняних підприємств.

Література:

1. Астафьева В.А., Козак Ю.Г. Экспортна діяльність підприємств: теоретичні аспекти дослідження. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/229.pdf> (дата звернення: 11.04.2021).
2. Як розпочати експорт товарів. URL: <https://ucci.org.ua/ucci-org-ua-guide-for-exporters> (дата звернення: 11.04.2021).
3. Інструменти експортної підтримки для середньо- та високотехнологічних промислових секторів. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-7/#5> (дата звернення: 14.04.2021).