

Міністерство освіти і науки України  
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)  
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)  
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз  
Міністерства юстиції України (м. Дніпро, Україна)  
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)  
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Старобільськ, Україна)  
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)  
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)  
Університет страхування та фінансів ВУЗФ (м. Софія, Болгарія)  
Баїшев Університет (м. Актобе, Казахстан)  
Мерія м. Громадка (Польща)

---

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2022:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 11–12 квітня 2022 р.)

У п'яти томах

Том 5. Стратегічне управління  
та управління закладами охорони здоров'я  
в сучасних економічних умовах

Дніпро  
Видавець Біла К. О.  
2022

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

#### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

*Оковитий С. І.* – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

*Гринько Т. В.* – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Кравченко М. В.* – д-р екон. наук, проф., заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

*Богодістов Євген* – д-р філософії, старший лектор Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

*Вазов Радостін* – д-р філософії, проректор з європейських проектів та додаткової освіти Університету страхування та фінансів ВУЗФ (Болгарія);

*Велеско Серджо* – д-р екон. наук, проф. міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

*Гвініашвілі Т. З.* – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Дячков Д. В.* – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

*Іванов Р. В.* – д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри економічної кібернетики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Колосов А. М.* – д-р екон. наук, проф., проф. кафедри менеджменту Луганського національного університету імені Тараса Шевченка;

*Коваленко О. В.* – д-р екон. наук, проф., директор Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України;

*Корнєєв М. В.* – д-р екон. наук, проф., декан факультету інноваційних технологій Університету митної справи та фінансів;

*Лігіна Ольга* – д-р філософії, проректор з наукової роботи та стратегічного розвитку Баїшев Університету (Казахстан);

*Олійник Т. І.* – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Павліще Даріуш* – д-р філософії, мер міста Громадка (Польща);

*Павлов Р. А.* – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

---

Е 45 Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 квіт. 2022 р. : у 5 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022.

ISBN 978-617-645-462-5

Т. 5 : Стратегічне управління та управління закладами охорони здоров'я в сучасних економічних умовах. – 2022. – 100 с.

ISBN 978-617-645-472-4

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 11–12 квітня 2022 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

**УДК 336**

ISBN 978-617-645-462-5

ISBN 978-617-645-472-4 (Т. 5)

© Авторський колектив, 2022

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ТА МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ  
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ**

**Асєєва А. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасному світі, що швидко змінюється, постійно зростає потреба у ефективному стратегічному управлінні. Компанії повинні бути впевненими у своїх стратегічних планах і стратегічних рішеннях, що стосуються ринків, на які слід виходити, підприємств, які слід виводити, і багатьох інших стратегічних аспектах. Виживання або банкрутство компанії може залежати від того, чи будуть ці рішення прийняті правильно і належним чином. Прагнення до стійкої конкурентної переваги вимагає ефективної реалізації ефективних стратегій за допомогою оперативної, тактичної та стратегічної діяльності [1].

Більшість сучасних компаній розробляють свої багаторічні стратегічні плани так само, як і завжди, – встановлюючи припущення, визначаючи цілі і розподіляючи ресурси на часовий горизонт від трьох до п'яти років. Тим не менш, вони все частіше усвідомлюють, що такі традиційні підходи не справляються з цим завданням.

Згідно з дослідженнями, викладеними в Harvard Business Review, 85% команд керівників витрачають менше однієї години на місяць на обговорення стратегії, а 50% зовсім не витрачають часу. Дослідження також показує, що в середньому 95% співробітників компанії не розуміють її стратегію. Тому не дивно, що 90% підприємств не досягають своїх стратегічних цілей. Перш ніж організація зможе пожинати плоди своєї бізнес-стратегії, має відбутися планування, щоб гарантувати, що її стратегія залишається гнучкою та виконаною [2].

Розглянемо три поточні бізнес-тенденції, які впливають на стратегічне управління підприємством. Перша з тенденцій, яку розглядає глобальний директор Deloitte, Jason Girzadas, це нові інструменти для розширення та

автоматизації людської діяльності. Люди розробляють нові інструменти для швидшої роботи і роблять діяльність менш трудомісткою. Спочатку в центрі уваги інновацій була ручна робота, і за останні півстоліття людство створило більш досконалі інструменти для виконання все більшої і більшої частини рутинної когнітивної роботи. Однак сьогодні ми починаємо застосовувати технології для вирішення нестандартних когнітивних завдань. Інструменти можуть здаватися абсолютно різними, але основна проблема все ще полягає в розумінні їх застосування в бізнес-контексті та уявлення про те, як їх можна використовувати для досягнення різних результатів.

Наступна тенденція – це декомпозиція і віртуалізація підприємства. Раніше виробники зазвичай володіли кожним елементом ланцюжка поставок. Наприклад, Генрі Форд володів піщаними кар'єрами в якості джерела скла для виробництва вікон своїх автомобілів. З часом цей підхід був замінений віртуалізацією, спеціалізацією та спільними об'єднаннями, що утворюють складні ланцюжки поставок. Сьогодні ми підійшли до наступного етапу: екосистеми, що охоплюють все більш складну мережу учасників, які конкурують, співпрацюють і спільно розвиваються в стратегічному аспекті.

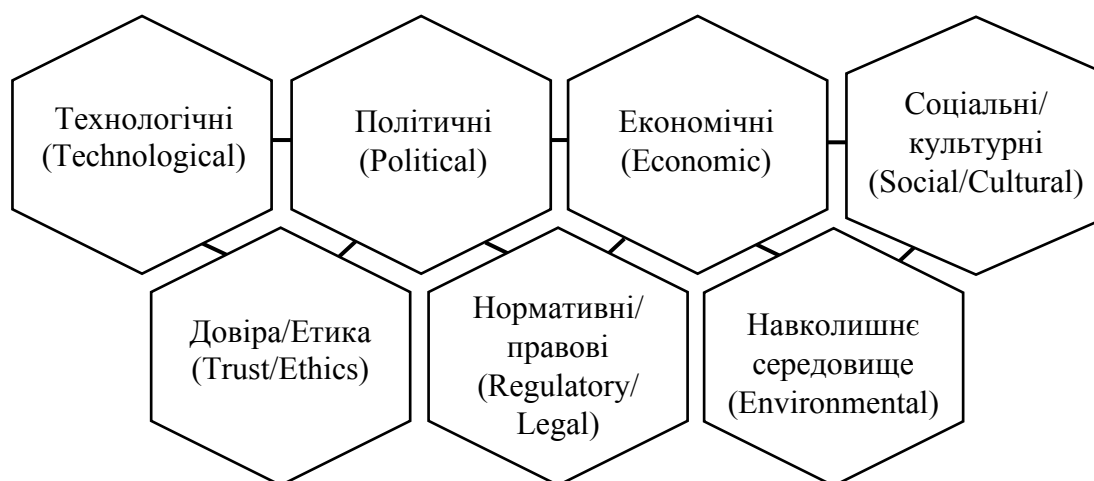
Крім того, зараз все більша увага приділяється клієнтоорієнтованості. Минуло кілька десятиліть, перш ніж мантра бізнесу стала «клієнт – король». Компанії змушені були витратити роки на те, щоб загострити свою увагу на клієнтах, і сьогодні діяльність компаній, яка направлена на клієнтоорієнтованість стала включати розробку і поширення більш широкої соціальної мети. Незалежно від того, чи це стійкість, різноманітність, справедлива торгівля, прозорість чи інша причина, споживачі все частіше очікують, що бренди будуть прагнути до цінностей, що виходять за межі простої прибутковості.

Фундаментальні тенденції, які зазначає в своєму дослідженні глобальний директор компанії Deloitte, не є новими, але, як і на кожному важливому етапі в історії торгівлі, вони все ще вимагають від лідерів адаптації. Організації, які будуть лідирувати в майбутньому, швидше за все, ті, які використовують нові інструменти. Вони не будуть боятися охопити екосистеми та максимально використовувати їх, а також будуть почувати себе впевнено з ідеєю втрати певної автономії та прямого контролю на ринку. Замість того, щоб бути нерішучими перед обличчям невизначеності, лідери можуть розглянути кілька можливих майбутніх сценаріїв і відповідно спланувати свої наступні кроки.

Роблячи це, вони можуть допомогти побудувати більш стійкий бізнес, який задовольнятиме очікування своїх акціонерів, клієнтів, працівників та спільнот [3].

Вкрай важливо відстежувати і реагувати на тенденції і збої, які можуть вплинути на стратегію і стратегічні плани компанії. Ігнорування або знецінення цих областей збоїв, зараз або в довгостроковій перспективі, може залишити критичні прогалини у процесі стратегічного планування, оскільки компанія втрачає з уваги як загрози, так і можливості для ціннісної пропозиції та конкурентного позиціонування.

Нещодавнє опитування Gartner показало, що лише 38% організацій мають формальний процес для такого типу відстеження тенденцій. Gartner розглядає сім ключових областей руйнівних змін. Виконавчі керівники повинні оцінити використання технологічних, політичних, економічних, соціальних/культурних, довіри/етики, нормативних/правових та екологічних (TPESTRE) факторів для виявлення відповідних прискорювачів та інгібіторів (рис. 1).



**Рис.1. TPESTRE-фактори тенденцій для стратегічного планування за оцінкою Gartner**

Джерело: складено авторами на основі [4]

Gartner поділяє ключові тенденції та збої на сім основних категорій, щоб керівники могли почати будувати припущення про планування, найбільш відповідні їх стратегічним планам. Ключові області тенденцій для оцінки включають:

- Технологічні: еволюція, вплив і руйнування технологічних змін.
- Політичні: відносини, інститути і законодавство, що змінюють політичну обстановку.

- Економічні: фактори місцевого та глобального економічного середовища, що впливають на бізнес та уряди.
- Соціальне / культурне: ставлення, поведінка і спосіб життя окремих осіб і соціальних груп.
- Довіра / етика: етичні очікування, поведінка, обов'язки та упередження людей і компаній по відношенню один до одного і суспільству.
- Нормативні / правові: зміни в законах і державній політиці та нормативних актах з метою заохочення або покарання за певну поведінку
- Навколишнє середовище: технічні, політичні, економічні, культурні, етичні та правові зміни, що сприяють охороні навколишнього середовища та стійкості [4].

Керівники можуть використовувати конструкцію TPESTRE для виявлення ключових тенденцій – від розширеного людського досвіду до цілеспрямованих організацій і сталого розвитку з використанням цифрових технологій-і аналізу їх впливу, а також побудови стратегічних припущень у міру того, як вони починають планувати, які дії можуть знадобитися з точки зору бізнес-моделей, людей/можливостей та ІТ-систем.

Таким чином, щоб досягти успіху в руйнівному майбутньому, підприємства повинні постійно сканувати і реагувати на збої, які вплинуть і/або загрожують захистити місце компанії на ринках, на яких вони вирішили конкурувати. Керівники вищої ланки повинні оцінювати різні тенденції, що виходять за рамки тільки технологій, і їх вплив на стратегічне управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Nábrádi A. P. D. et al. Latest Trends and New Tools Being Used in Strategic Management. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2021. Т. 6. №. 1. С. 73-85.
2. Why is strategic planning important. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/why-is-strategic-planning-important> (дата звернення: 29.11.2021)
3. Enduring Trends Inform Strategic Planning Efforts. URL: <https://deloitte.wsj.com/articles/3-enduring-trends-informstrategic-planning-efforts-01557882133> (дата звернення: 24.11.2021)
4. Gartner Says Executive Leaders Must Act Now in Evaluating 7 Trends for an Effective Strategic Planning Process. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-08-26-gartner-says-executive-leaders-must-act-now-in-evaluating-7-trends-for-an-effective-strategic-planning-process> (дата звернення: 24.11.2021)
5. Гринько Т.В., Чіненова Д.М. Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 17-18 листопада 2017 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Кгуński. У 2-х частинах. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2017. Ч. 1. С. 143-145.

6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір, 2021. № 176. С. 53-58.
7. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Біла К. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах одним із найбільш важливих стратегічних ресурсів підприємства є трудові ресурси, які відіграють ключову роль в забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

Професійний розвиток персоналу є одним із значущих напрямків управління трудовими ресурсами підприємства, який потребує його навчання, отримання навичок, опанування професійного досвіду та реалізації потенціалу.

Досягнення високого рівня управління розвитком персоналу на підприємстві не можливе без застосування стратегічних підходів, яким властиві довгостроковість та врахування умов зовнішнього середовища. Стратегічне управління розвитком персоналу є складовою стратегії управління персоналом, яка за визначенням М. Армстронгу – «це загальний підхід до управління людськими ресурсами відповідно до намірів компанії відносно вибору майбутнього напрямку розвитку» [1, с.58]. Стратегічне управління персоналом в свою чергу є складовою частиною стратегічного управління підприємством в цілому

Найбільш розповсюдженим і дослідженим наразі є процесний підхід до стратегічного управління персоналом підприємства, окремі науковці його розглядають у якості допоміжного бізнес-процесу. Застосування стратегічного управління в якості бізнес-процесу слід дотримуватись певних принципів, таких як: «стратегічний характер, що відображений у часовому горизонті та врахуванні зовнішнього середовища; логічність послідовності та повнота через включення всіх елементів управління; спрямованість на результат – визначення конкретних показників-індикаторів реалізації стратегії та їх моніторинг» [2].

Стратегічне управління розвитком персоналу передбачає формування стратегічних цілей по збільшенню людського капіталу у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства, а також визначення шляхів їх досягнення.

Реалізація стратегії розвитку персоналу підприємства передбачає:

- визначення потреби у персоналі, відповідної кількості, необхідній для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- розробку моделей робочих місць та займаної посади (необхідні знання, досвід, навички, тощо);
- оцінку досягнутого стану персоналу підприємства за кількісними та якісними характеристиками; планування кар'єрного росту працівників підприємства та/або підбір, відбір і прийом на роботу необхідних співробітників;
- навчання, підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів професійного розвитку персоналу.

Вдала стратегія розвитку персоналу ґрунтується на чотирьох ключових принципах:

1. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу із загальною бізнес-стратегією підприємства.
2. Управління «пулом» талантів, що включає порівняння досягнутого рівня та необхідного рівня потенціалу, визначення чисельності та якості персоналу, необхідного для реалізації бізнес-стратегії підприємства.
3. Імідж підприємства з точки зору роботодавця, що формується в уявленні його працівників. Формування позитивного іміджу роботодавця дозволяє залучати та втримувати персонал за рахунок його лояльного ставлення до підприємства.
4. Оптимізація пріоритетів інвестування в розвиток персоналу на основі поєднання попередніх трьох вимог.

Стратегічне управління розвитком персоналу сприяє формуванню необхідного кадрового потенціалу, орієнтації виробничої діяльності чи надання послуг на попит та очікування споживачів, здійсненню гнучкого регулювання та своєчасних змін на підприємстві, відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища і надають підприємству необхідних конкурентних переваг.

Потенціал стратегічного управління розвитком персоналу відповідає рівню інтегрованості стратегії розвитку персоналу підприємства в інституціональний простір розвитку трудових ресурсів на макроекономічному рівні, що реалізується через взаємодію з інституціями, які здійснюють освітню діяльність з підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації,



установами охорони здоров'я та профілактики захворюваності, соціального захисту, рекреації.

Стратегічне управління розвитком персоналу націлене на збільшення вартості підприємства в довгостроковій перспективі, що передбачає «підвищення знань, набуття вмінь, навичок та досвіду, а також потенціалу творчої активності персоналу на основі навчання, адаптації, мотивації та просування, що вимагає врахування індивідуальних параметрів персоналу та обумовлює застосування комплексу особливих підходів до управління людським капіталом в умовах економічних криз» [3, с. 7].

### **Список використаних джерел:**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва, 2002. 328 с.
2. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Дисер. к.е.н., 08.00.04. Дніпро. 2017. 320 с.
3. Ляшок Н.Ю. Управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз : автореф. дис. канд. Екон. Наук : 08.00.04. Донецьк. 2014. 24 с.
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
6. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
7. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
8. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Біліченко П. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ**

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ**

Від того, як власник бізнесу будує канали продажу, залежить, чи буде бізнес успішним. Маркетинг – це інструмент, який використовується для створення та підтримки попиту, релевантності, репутації, конкуренції тощо. Без цього бізнес, швидше за все, зупинить своє існування через відсутність продажів.

Маркетинг – це ефективний спосіб залучення клієнтів. Залучення клієнтів відрізняється від просування пропозицій. Залучення передбачає надання клієнтам релевантної інформації про товари та бізнес.

Перш за все варто досліджувати ринок, тенденції бізнесу та споживачів. Сегменти маркетингових досліджень мають базуватися на демографічних, психографічних показниках та поведінці споживачів.

Сегментація допомагає бізнесу задовольнити потреби своїх клієнтів, тим самим завоювати їхню довіру. Це робить клієнтів лояльними до бренду. Лояльні клієнти матимуть довіру купувати більше товарів та послуг. Довіра та порозуміння між бізнесом і споживачами роблять комерційну діяльність більш успішною [1].

В майбутньому все більше і більше тенденцій буде з'являтися, які в подальшому будуть впливати на стратегію зростання. Ці тенденції легко помітити на платформах соціальних мереж та запровадити для бізнесу.

Важливо зосередитися на цифровій тактиці. Залишаючись попереду цифрових тенденцій, можливо створити конкурентну перевагу та отримати віддачу від своєї маркетингової стратегії зростання. Це означає більше, ніж просто наявність веб-сайту та кількох профілів у соціальних мережах. Це передбачає їх активне використання та створення динамічної цифрової присутності з регулярними оновленнями та змінами.

Соціальні мережі – це одна з найкращих платформ, де можливо залучити нових клієнтів. Багато цифрових тактик вимагають певних інвестицій, включаючи команду, яка буде виконувати всю роботу, пов'язану з плануванням, виконанням та вимірюванням результатів. Компаніям потрібно керувати комплексною маркетинговою стратегією зростання за допомогою конкретних спеціалістів.

Автоматизація якомога більшої кількості завдань може допомогти зменшити витрати. Як тільки деякі з тактик почнуть генерувати зростання, з'явиться можливість реінвестувати більше доходу в ініціативи цифрового маркетингу.

Завдяки маркетингу клієнти дізнаються про цінність продуктів, їх використання та додаткову інформацію, яка може бути корисною для клієнтів. Це створює впізнаваність бренду та виділяє бізнес. Завдяки комунікації маркетинг допомагає бізнесу стати лідером на ринку.

Більшість компаній припускають, що вони назавжди залишаться улюбленим брендом клієнта, тому що досі клієнт ніколи не скаржився. Це неправильне мислення. Потрібно знайти способи залишатися в центрі уваги клієнта. Будь-які відносини потрібно підтримувати й маркетинг відмінно допомагає бізнесу підтримувати хороші взаємозв'язки з клієнтами.

Маркетинг важливий для впізнаваності бізнесу, оскільки єдиний спосіб отримати перевагу над конкурентами – продуманий маркетинг. Варто провести дослідження щодо того, чого очікує цільовий ринок, а потім відшукати способи, які представлять товари на ринку найкращим чином [2].

Якщо бізнес пропонує товари, які є новими на ринку, варто розглядати більш гнучкі маркетингові стратегії. Для цього необхідно щоквартально переглядати та змінювати маркетингову тактику зростання. Оскільки з'являється багато інструментів, потрібно продовжувати експериментувати та впроваджувати в життя нові маркетингові ініціативи, які можуть розвивати бізнес.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ. 2012.
2. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч–метод. посібник. Київ. КНЕУ. 2000.
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
5. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
6. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
7. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Ващенко В. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Сучасні умови глобалізації потребують переосмислення концепції формування маркетингової політики підприємств на основі застосування нових підходів, що ґрунтуються на включенні в маркетингову діяльність соціальних складових. Все більшої актуальності набувають підходи до формування маркетингової політики на засадах соціальної відповідальності, що «дозволяє підвищити виробничу ефективність, а також конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі через механізм взаємодії з суб'єктами діяльності за рахунок підвищення рівня і якості життя населення, зростання взаємної довіри, реалізації спільних управлінських рішень і проектів підприємств і держави» [1].

За таких умов соціально-відповідальні компанії повинні розвиватися, спираючись на принципи, які означив автор блогу про соціально-відповідальний маркетинг П. Байерз [2]:

1. Стратегічна відповідальність. Будь-яким підприємством повинна розроблятися власна стратегія відповідального маркетингу задля економії усіх видів ресурсів, в тому числі часових, що надасть змогу більше уваги приділити проблемам, що проявляються у діяльності в поточному періоді.

2. Відповідальність стосовно своїх повідомлень. Підприємство повинне ставитись «з повагою до своєї аудиторії, враховувати інтелектуальні здібності та досвід своїх споживачів. Повідомлення мають бути правдивими, поважати конфіденційність, не перевантажені рекламою, відповідально ставитись до представників молодшої аудиторії» [2].

3. Соціальна відповідальність. Підприємці повинні зважати, що за допомогою маркетингу не лише продають товар, а й впливають на інші різні аспекти життя людей.

4. Відповідальність за виконання. Необхідно намагатись використовувати найкращі практики завжди.

5. Відповідальність при прийомі на роботу та відбором працівників. На підприємстві слід досягати впевненості, що кожен працівник займає відповідну до його професійного рівня посаду.

6. Відповідальність за довкілля. Необхідно намагатися використовувати екологічні матеріали й сировину, технології, найменш шкідливі для екології, виготовляти екологічну продукцію.

7. Відповідальність за інвестиційну діяльність. Кожним рішенням підприємство повинно впливати на доходи підприємства.

Кожна сфера застосування соціально-відповідального маркетингу має певні складові:

1) Соціально-відповідальна поведінка з клієнтами: етичні засади поведінки; захист прав та задоволення очікувань і потреб споживача.

2) Формування відповідального комплексу маркетингу: розробка системи досліджень на основі відповідальності перед клієнтами і екологією (визначення впливу товарів на здоров'я людини); скорочення використання (до повної відмови) шкідливих з точки зору екології речовин в процесі виробництва; виготовлення і реалізація безпечної продукції; оприлюднення правдивої інформації щодо складу та інших якісних характеристик товарів; використання екологічної, безпечної, якісної та дешевої упаковки продукції; прозорість та обґрунтованість в ціноутворенні для партнерів і споживачів; запровадження програм співпраці з посередниками, націлених на дотримання вимог соціально-відповідального ведення бізнесу; застосування безпечних технологій перевезення та продажу продукції; співпраця із торгівельною мережею для забезпечення високої якості обслуговування споживачів; надання повної правдивої інформації про продукцію; етична рекламна політика; професійне консультування клієнтів щодо характеристик та особливостей продукції.

3) Відповідальність у відносинах з конкурентами, які слід формувати ґрунтуючись на правилах «чесної гри», можливо суперництва, але не війни.

4) Відповідальність у відносинах підприємства і стейкхолдерів (акціонерів, постачальників, посередників): формування достовірної звітності для власників; запобігання змові з постачальниками; запобігання залежності постачальників від великих підприємств; відповідальність в закупівельній діяльності; формування відповідальних ланцюгів постачання; не нав'язування власних умов; своєчасність платежів компанії-підряднику.

5) Відповідальність у відносинах підприємства і його працівників: не допущення дитячої та примусової праці; забезпечення рівних можливостей; відповідальність при залученні працівників; забезпечення прав працівників та

справедлива оплати праці; підбір, професійний розвиток персоналу на основі застосування принципів внутрішнього маркетингу; безпека праці та піклування про здоров'я працівників;

б) Відповідальність стосовно навколишнього середовища: зменшення забруднення та викидів; біологічне різноманіття; управління з урахуванням змін клімату; енергетична ефективність; екологічна ефективність; раціональне поводження з відходами; ресурсна ефективність.

Концепція соціально-відповідального маркетингу – принципово новий, креативний підхід до впровадження соціальних зрушень і процесів у вільному, ринковому суспільстві, що дає змогу підприємствам сформувавши позитивний імідж, підвищити ефективність управління, покращити інвестиційну привабливість та підвищити конкурентоспроможність. Для досягнення позитивних результатів застосування такого підходу повинно носити системний характер та реалізовуватись через впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності як загального стратегічного підходу до управління розвитком підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Манаєнко І.М., Шевченко Д.С. Концептуальні засади соціально відповідального маркетингу на підприємствах з імпортною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/65.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/65.pdf)
2. Patrick Byers. The Responsible Marketing Blog URL: <http://responsiblemarketing.com/blog/about-patrick-byers/>.

**Геккель Н. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В умовах стратегічного управління суттєво зростає роль служби управління персоналом у постійному нарощуванні компетентності працівників, що, своєю чергою, сприяє посиленню конкурентоспроможності організації. Саме служба управління персоналом формує людський капітал, який є частиною інтелектуального капіталу і знаходиться у самій структурі організації, на відміну від капіталу, що створюється внаслідок продажу товарів чи послуг. Стратегічне управління персоналом допомагає перетворювати інформацію та конкретні

компетенції на надбання всієї компанії, щоб вони не були перевагою окремих осіб чи підрозділів.

Важливість дослідження систем управління персоналом визначається високою роллю ефективного формування системи управління персоналом як з точки зору конкурентоспроможності організації, так і з точки зору отримання прибутку на перспективу.

Систему управління персоналом можна з'ясувати, як сукупність взаємозалежних елементів, з допомогою яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з погляду отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією [3].

Відповідно до теорії та практики управління персоналом на підприємстві виділяються кілька концепцій. В основу даних концепцій лягли три підходи до управління – економічний, органічний та гуманістичний. Способами впливів на колектив, а також на кожного конкретного працівника, щоб координувати їх діяльність з метою здійснення координації їх діяльності в ході роботи підприємства, називають методами управління персоналом. Завдяки науці та практичному досвіду методи управління персоналом можна розділити на декілька груп: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [1].

Стратегія організації спирається на ефективне використання технологічних факторів, вона має взаємозв'язки з концепцією управління. Для того щоб ефективно реалізувати управлінську стратегію компанії необхідна узгоджена та раціональна стратегія управління персоналом.

Управління персоналом в організації включає в себе безліч аспектів. Тому для аналізу управління персоналом необхідно оцінити взаємозв'язок різних напрямків управління персоналом організації у взаємозв'язку. Також слід оцінити взаємозв'язок між ефективністю управління персоналом і досягненням цілей компанії. Взаємозв'язок визначається виходячи з економічних показників, в першу чергу, по прибутку. Основними напрямками аналізу управління персоналом в компанії є [2; 5]:

– аналіз системи управління, який припускає виділення суб'єктів управління персоналом в організації. Завдяки цьому дозволяється виділити проблеми відповідності системи управління потребам компанії в управлінні персоналом;

– економічний аналіз – тобто порівняння показників оплати праці в організації у взаємозв'язку з показниками доходів організації. Дозволяє скласти уявлення про фактичний стан рівня матеріального грошового стимулювання в організації;

– аналіз кадрового складу передбачає аналіз трудового потенціалу компанії і його змін в динаміці та дозволяє визначити особливості кадрового складу організації, які повинні враховуватися в управлінні персоналом;

– аналіз документів передбачає аналіз документів організації, що регулюють управління персоналом та дозволяє визначити відповідність системи регламентації управління персоналом в організації її фактичним потребам в управлінні працівниками;

– опитування персоналу дозволяє визначити задоволеність працівників працею в організації як кінцевий показник ефективності управління персоналом. Може проводитись за методикою «Інтегральна задоволеність працею» А. В. Батрашева [4].

В цілому, такий аналіз дозволяє зробити висновок, щодо ефективності використання кадрового потенціалу в компанії та виявити недоліки в системі управління персоналом. Основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників. Необхідний розвиток відносин між персоналом і керівництвом, в тому числі, на основі доведення до працівників цілей підприємства, результатів ділової оцінки працівників і показників виробничої діяльності. Працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними вимогами, цілями організації і професійними навичками як засобом досягнення цілей організації і задоволенням професійних домагань.

Як наслідок, вдосконалення системи управління персоналом повинно бути направлено на підвищення задоволеності працею працівників на основі підвищення їх інтересу до роботи і створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних з матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників. Завдяки навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивної праці та досягнення поставлених перед ним цілей. Необхідно також розвивати



задоволеність взаєминами з керівництвом за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності і доведення до працівників відомостей про результати діяльності підприємства.

Для вдосконалення управління персоналом підприємства буде потрібно формування окремих підсистем в системі управління персоналом. Крім того, оскільки система управління персоналом повинна відповідати кадровій стратегії підприємства, рекомендується в організаціях розробляти Положення про систему управління персоналом, яке встановлює кадрову стратегію організації, визначає основні напрямки управління персоналом. Також даний документ призначений для опису тих елементів управління персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність системи управління персоналом визначається тим, наскільки цілі керівництва організації збігаються з цілями персоналу та не суперечать один одному. При реалізації стратегій управління персоналом досягнення мети адміністрації організації призводить до утворення організаційного ефекту, а досягнення цілей персоналу – до утворення соціального ефекту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 25–30.
2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
3. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216-224.
4. Інтегральна задоволеність трудовою діяльністю А. В. Барташева. URL: <https://monplan.ru/uk/integralnaya-udovletvorennost-trudovoi-deyatelnostyu-yu-bartashev-tekst.html> (дата звернення: 30.09.2021).
5. Сивальнева Н. Н., Швеков А. В. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации. *Управление персоналом*. 2018. №22. С.51-54.
6. Hviniasvili, T., Grynko, T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько*. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.
7. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.

9. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
10. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
11. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Гордієнко С. О.**

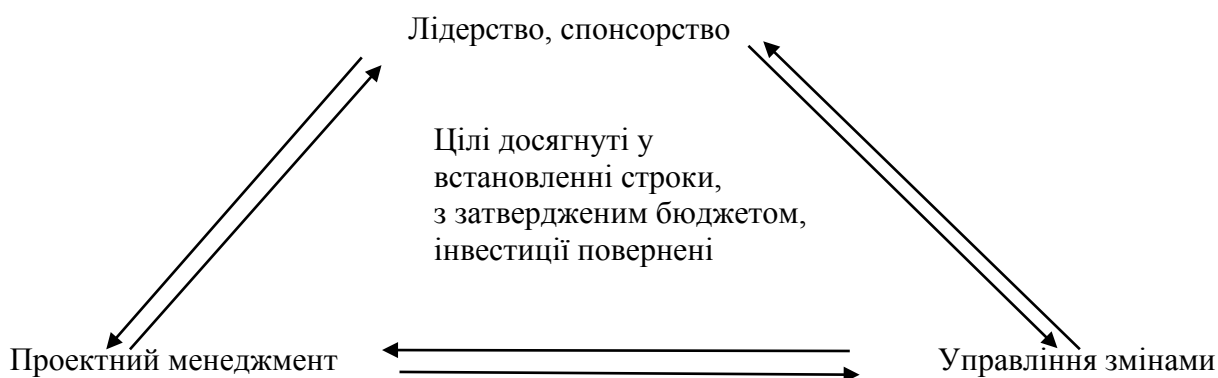
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### НАУКОВІ ПІДХОДИ

### ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Процес управління змінами – це низка завдань, поставлених для плавного переходу від поточного стану до нового, не заважаючи робочому процесу та не зазнаючи жодних збитків. Вони можуть стосуватися трудової етики, корпоративної культури, бізнес-процедур, внутрішніх процесів, операцій, корпоративної ієрархії тощо [2].

Управління змінами складається з методів та способів, за допомогою яких компанія планує та впроваджує зміни як у внутрішніх, так і в зовнішніх процесах. Це включає підготовку та підтримку працівників, встановлення необхідних кроків для змін та моніторинг діяльності до та після змін для забезпечення подальшої успішної діяльності підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Модель управління змінами [2]**

Значні організаційні зміни можуть бути складними. Це часто вимагає багато рівнів співпраці і може залучати різні незалежні організації в даній

справі. Розробка структурованого підходу до змін має вирішальне значення, щоб допомогти забезпечити швидкий перехід з одного стану в інший і пом'якшити опір та негативні наслідки [3].

Відхід від звичної норми роботи іноді викликає у людей несприятливі реакції. Більшість співробітників воліють робити речі, які вони завжди робили, ніж спробувати новий підхід через страх перед невідомим. Головна задача керівника – допомогти подолати цей страх, ефективно керуючи перехідним періодом. Для цього треба намагатися зробити увесь колектив учасниками процесу управління змінами. Усі залучені у процес змін особи повинні розуміти їх важливість і бачити проміжні результати на різних етапах [4].

Підхід «зверху вниз», за допомогою якого можна самостійно вносити зміни в організації та швидко нав'язувати новий порядок співробітникам, є контр-продуктивним. Співробітники ззовні не будуть проти змін, але вони можуть неохоче їх проводити, затягуючи цей процес [1].

Управління змінами здійснюється за наступними етапами:

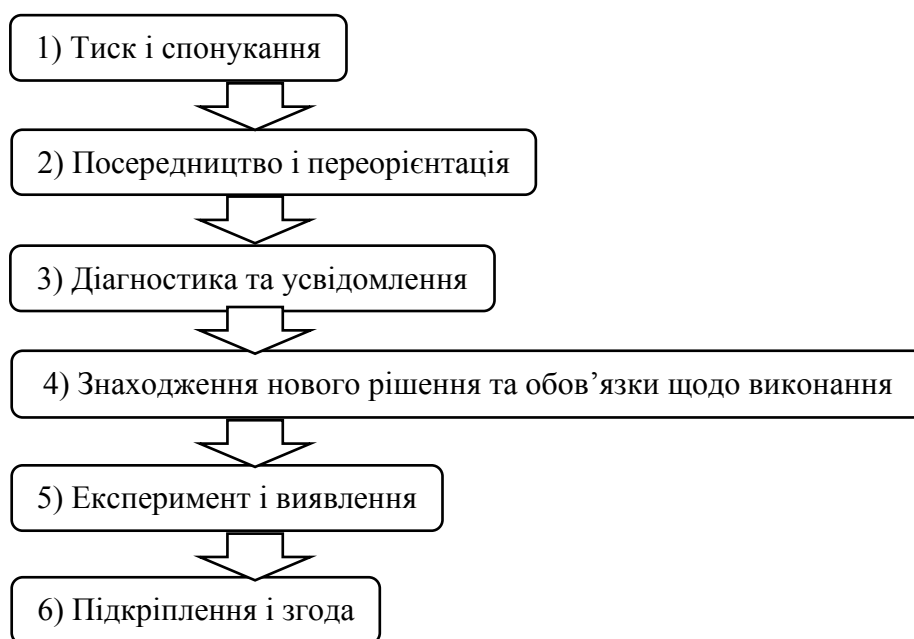
1. Визначення зміни.
2. Зіставлення витрат на реалізацію та опір колективу отриманим вигодам
3. Вибір команди управління змінами.
4. Визначення спонсорства з боку керівництва та закріплення зобов'язань.
5. Розроблення плану впровадження в організації, включаючи кількісні показники.
6. Впровадження змін поетапно, якщо це можливо.
7. Збирання та аналіз даних під час роботи.
8. За потреби зміна плану і повернення до кроку впровадження [5].

Опір змінам можна визначити як будь-яку перешкоду, яка стає на заваді їх впровадження. Джерелом опору часто є окремі особи або групи, але це також можуть бути системи чи процеси, які застаріли або не відповідають поточним умовам бізнесу [4].

Різні відділи в організації можуть функціонувати окремо, але вони завжди взаємопов'язані. Проблема в одному відділі в довгостроковій перспективі впливає на всю організацію. Для цього треба переконатися, що різні сфери організації є частиною процесу змін і пов'язані в одне ціле, що зробить їх проведення швидшим.

Організація або її частина у процесі змін переходять з поточного до бажаного стану через перехідну фазу, вдале управління якою дозволить швидко і з мінімальними втратами здійснити заплановані зміни (рис. 2).

- На початку важливо створити або підтвердити широко зрозумілу потребу в змінах (створення спільної потреби).
- Не менш важливо створити і поділитися уявленням про те, як буде виглядати результат (формування бачення).
- Окрім усіх зусиль, спрямованих на зміни, завжди має бути достатньо ресурсів, виділених на це (мобілізує зобов'язання).
- Повинен бути спосіб відстежувати зусилля щодо змін (моніторинг прогресу).
- Особа або команда повинні забезпечити завершення зміни (завершення роботи).
- З початку і до кінця, зусилля щодо змін повинні мати підтримку вищого керівництва і керівника, безпосередньо відповідального за самі зміни [2].



**Рис. 2. Процес прийняття змін в організації [5]**

Оскільки компанії постійно змінюють свою політику, процедури та бізнес-процеси, дуже важливо правильно керувати ними та супроводжувати їх на всьому шляху робочого процесу.

Здебільшого в основу плану подальших змін беруть готові моделі і допрацьовують їх відповідно до своїх цілей та ситуації. Але кожна організація має різні корпоративні цінності, культуру, цілі та завдання змін, тому не кожна модель управління змінами підходить усім організаціям.

«Модель управління змінами Левіна» акцентує увагу на створенні організаційної структури, що сприяє змінам і включає в себе три етапи:

– Розморожування. Щоб перетворити брусок льоду в іншу форму, його потрібно спочатку розтопити. Аналогічно, за цією моделлю потрібно реконструювати старі способи ведення справ в організації, щоб звільнити місце для нових, пояснюючи при цьому співробітникам про необхідність змін.

– Зміна. Зламавши застарілі процеси на першому етапі, потрібно приступити до впровадження нових. Співробітники організації зіткнуться з проблемами на етапі впровадження. Тому треба надати їм всю необхідну підтримку, інструменти та ресурси.

– Заморожування: після створення нової системи для організації, потрібно закріпити її та зробити стандартною для всієї компанії [5].

Модель «ADKAR» зосереджується на добробуті співробітників під час процесу управління змінами. Це допоможе тримати членів команди в готовності та в гармонії з процесом змін наступними способами:

– Обізнаність: інформування про необхідність змін.

– Бажання: зацікавлення усіх і залучення до процесу змін.

– Знання: інформування співробітників про їх завдання для забезпечення змін.

– Здібності: озброєння навичками для роботи в новому робочому середовищі.

– Посилення: створення сприятливого середовища для стійкості нової системи.

Модель «McKinsey 7-S» розглядає дизайн організації для управління змінами з сімома важливими елементами, які слід враховувати.

– Стратегія: Створення покрокового плану процесу управління змінами.

– Структура: треба переконатися, що план відповідає структурі організації.

– Система: потрібно забезпечити співробітників необхідними інструментами для виконання завдань у процесі управління змінами.

– Спільні цінності: необхідно поділитися своїми цінностями та цілями змін зі співробітниками, щоб змусити їх прийняти бачення керівництва.

– Стиль: розвинення особливої робочої етики або підходу, щоб створити уніфікацію в діяльності організації.

– Персонал: створення професійної команди для впровадження змін.

– Навички: впровадження навчання для персоналу, для надання їм необхідних навичок для виконання завдань у новій системі [4].

Невдале впровадження кожного кроку процесу управління змінами призводить до наступних наслідків:

- Зниження продуктивності виробництва.
- Небажання керівників або лідерів змін бути повністю відданими процесу управління змінами.
- Втрата мотивації серед членів команди робити найкращий внесок.
- Відтік високопродуктивних співробітників з компанії через нерозуміння бачення керівництва.
- Конфлікти між працівниками та адміністрацією.

Отже, усвідомлення необхідності змін і своєчасне їх впровадження є життєво важливими для підтримання життєздатності компанії і її розвитку. Нездатність адаптуватися до все більш зростаючої конкуренції бізнесу може бути основною причиною майбутнього банкрутства, оскільки компанія втрапить свій конкурентний потенціал. Зміни можуть бути складними, але ефективний процес управління змінами робить їх реалізацію простішою. І якщо обійтись без великих втрат і негативних наслідків не вдасться, то з раціональним підходом їх буде набагато менше [1].

Правильне управління змінами зменшує ризики та збільшує час для оцінки виконаної роботи. Коли колектив, процеси та технології працюють синхронно – це дозволяє організації успішно впроваджувати намічені зміни.

Для ефективного впровадження змін потрібно скласти власний план, який буде враховувати особливості конкретної організації і включатиме синтез різних моделей і точок зору.

Тобто, управління змінами підприємства стосується кожної сфери всієї організації, включаючи керівні та управлінські ролі, структури, процеси, процедури тощо. І від їх взаємоузгодженості і розуміння мети змін з здебільшого і залежить їх подальший успіх [3].

На мою думку, велика частка провальних змін припадає на людський фактор: прихильники змін не дбали про природні та передбачувані реакції нормальних людей на порушення їхнього звичного розпорядку. Тому комунікація є одним з найважливіших факторів успіху для ефективного управління змінами.

Отже, при виборі моделі управління змінами першочергово потрібно орієнтуватися на поточну ситуацію в середині організації і на масштаб змін, які планується впровадити. Для різних організацій і різних структурних змін необхідні різні підходи до їх впровадження. Також при виборі конкретної моделі потрібно враховувати особливості колективу і розмір організації.

Попри це, на нашу думку модель «McKinsey 7-S» є найкращою з представлених, бо вона включає в себе найбільш широкий список елементів для більш точного планування майбутніх змін.

### **Список використаних джерел:**

1. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: *монографія*. Київ: КНТЕУ. 2009. 280 с.
2. Кузьмін О. Є. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛПІ. 2014. 356 с.
3. Косач І. А., Ладонько Л. С. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. 2014. 217 с.
4. Пічугіна Т.С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ. 2017. 226 с.
5. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*. Львів: 2015. С.91-96.
6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
8. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
9. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
10. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Русан О. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУТЬ ЕКСПАНСИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В МЕЖАХ УРБАНІСТИЧНИХ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТАХ**

Для вирішення питань, пов'язаних з можливістю розширення і диверсифікації підприємницької діяльності, керівництво підприємств розробляє певну маркетингову стратегію. Проблема розробки і виконання ефективної експансивної стратегії є надзвичайно важливою для будь-якого підприємства. За думкою Циганкової Т.М., експансивна стратегія є одною з груп міжнародної маркетингової стратегії [1]. На думку всесвітнього відомого фахівця Пітера Друкера оскільки «функція маркетингу настільки фундаментальна, що її неможливо розглядати поза контекстом всієї економічної діяльності підприємства, оскільки доцільність його існування можна оцінити за результатами його роботи, тобто з погляду на споживачів» [2].

Сервісні та торгівельні підприємства, найчастіше, намагаються завоювати високо-конкурентні або лідерські позиції на ринках своїх сфер діяльності. Пріоритетними цілями стають деякі населені пункти, в яких знаходиться значна частка людей країни в порівнянні з іншими, менш заселеними містами. Урбанізовані населенні пункти притаманні країнам, що розвиваються, і особливо, високорозвиненим країнам. В Україні також спостерігаються урбанізаційні процеси, в різних регіонах. Слід зазначити, що міста в Західній і Центральній Європі також розвиваються в демографічному плані різноспрямовано, що спричиняють численні соціально-економічні чинники [3].

Зазвичай, при виборі стратегій регіональної експансії підприємство концентрує свої ресурси та маркетингові зусилля в одному або кількох регіонах світу. У цій ситуації підприємство вже вийшло за межі свого внутрішнього ринку, але ще не досягло багаторегіонального або глобального рівня [4].

Головні причини зацікавленості підприємств до урбанізованих територій можуть бути:

- висока чисельність населення і її концентрація в обмеженій зоні;
- різноманітність споживачів за певними критеріями (вік, доходи, сімейний стан тощо);



– значна концентрація і кількість робочих місць для налаштування ділових зв'язків B2B;

– розташування населеного пункту на стратегічно важливому шляху, національного і міжнародного значення;

– наявність певних об'єктів, в яких зацікавлено підприємство.

Населені пункти з багаточисельним населенням з багатьма можливостями, створює і ризики для підприємства-новачка. Головний ризик – висока конкуренція. Тому, для будь-якого підприємства постають дві головні задачі на етапі планування входження на новий територіальний ринок. Перша задача – визначити точний рівень конкуренції у сфері власної з конкурентом діяльності, зібравши інформацію стосовно впливу споживачів конкурентів. Друга задача – проаналізувати власну конкурентоздатність.

Пропонуються більш конкретні дії для вирішення проблем з підготовкою до експансії нового ринку і проблем під час активної фази:

– використовувати саме місцеві джерела інформації, для більш детального аналізу об'єктів, суб'єктів або подій на досліджуваному ринку;

– створити цільовий бюджет для витрат на експансію;

– залучити місцевих спеціалістів з консалтингу, аудиту і маркетингу;

– визначити місце розташування об'єктів підприємства відповідно до пріоритетів і необхідності галузі (розташування у місцях значної кількості і концентрації клієнтів, якісного дорожнього покриття, біля стратегічних партнерів і місць збуту сировини чи готової продукції);

– запустити рекламну кампанію національного чи місцевого рівня, використовуючи різні медіа-ресурси;

– розпочати переговори з підприємствами з інших сфер діяльності які можна поєднати з власною сферою, для досягнення ефекту синергізму (збільшення клієнтської і партнерської бази, популярності, зручності ведення бізнес справ тощо);

Підготовчий етап має велике значення для усвідомлення своєї конкурентної сили і сили суперників. Правдиві і точні відповіді допоможуть підприємству скористатися можливістю отримати додатковий прибуток від нового ринку чи збереже підприємство від майбутніх витрат часу і ресурсів через марну спробу виходу і захоплення цільового ринку. Активна фаза продемонструє серйозність підприємства утримати свої позиції на новому ринку чи бажання стати лідером.

Урбанізовані населенні пункти, завдяки своїм притаманним характеристикам підвищують шанси на успіх.

### **Список використаних джерел:**

1. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.
2. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. С англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
3. Kabisch N. Urban population development in Europe, 1991-2008: The examples of Poland and the UK / N. Kabisch, D. Haase, A. Haase // Int. J. Urban and Regional Research. – 2012. – 36(6). – P. 1326 – 1348.
4. Юлегіна І. В. Управління міжнародним маркетингом. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 160 с.
6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
8. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
9. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
10. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Кириченко А. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

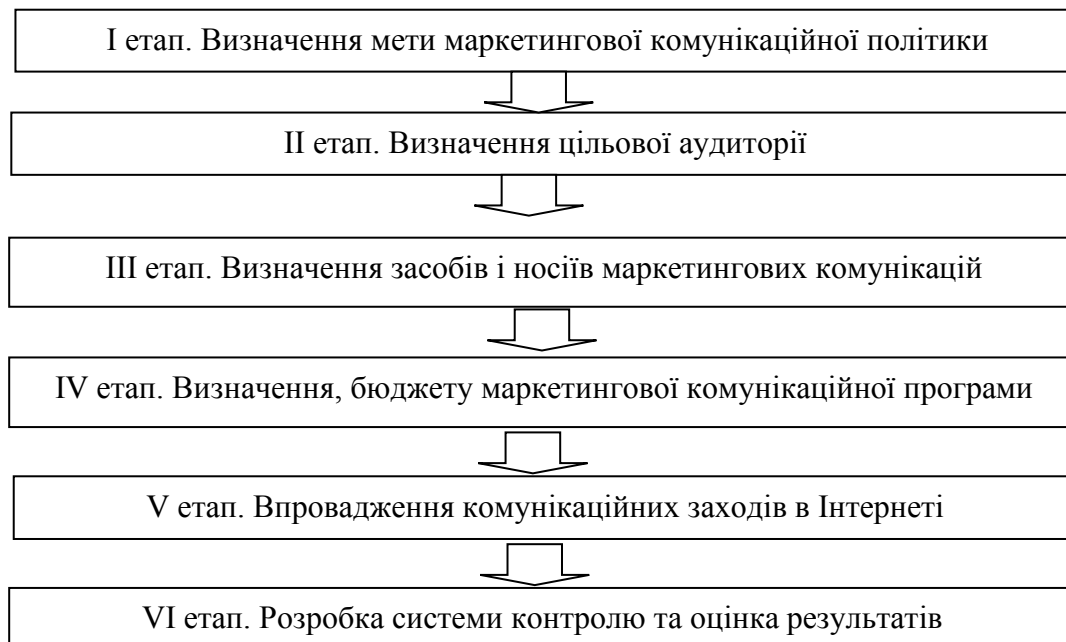
В сучасних умовах реалізація маркетингової комунікаційної політики відіграє ключову роль у формуванні ринкової позиції підприємства. Проведені дослідження свідчать, що більшість підприємств застосовуючи маркетингові інструменти намагаються збільшити кількість споживачів, досягти зростання обсягів реалізації (чистого доходу) та підвищити рівень прибутковості господарської діяльності, але далеко не всім вдається досягти поставленої мети. Зазначені тенденції потребують пошуку шляхів вдосконалення маркетингової

комунікаційної політики з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Вивчення теоретичних джерел з економіки дало змогу на основі узагальнення рекомендацій окремих науковців систематизувати шляхи удосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємств, що дозволило запропонувати наступну послідовність дій:

1. Підвищення уваги на дослідженні та задоволенні потреб і очікувань своїх покупців, що є основною метою маркетингової комунікаційної діяльності.
2. Аналіз цільової аудиторії: визначення, оцінка, коректування.
3. Виявлення недоліків у маркетингових процесах, застосуванні маркетингових інструментів.
4. Визначення напрямків вдосконалення виявлених недоліків.
5. Оптимізація маркетингових комунікацій з цільовими аудиторіями, вдосконалення рекламних заходів та методів виходу на ринок.

Маркетингову комунікаційну політику підприємства рекомендовано розробляти у шість етапів (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи вдосконалення  
маркетингової комунікаційної політики підприємства**

В сучасних умовах все більшого поширення набуває стратегічний підхід до управління маркетинговою комунікаційною діяльністю, отже, формування

маркетингової комунікаційної політики необхідно здійснювати з врахуванням стратегічних орієнтирів.

Стратегічні підходи до управління маркетинговою комунікаційною політикою «передбачає управління на основі реалізації комунікаційного потенціалу підприємства, через формування маркетингової комунікаційної політики та корелюється із місією підприємства, що забезпечує її узгодженість із головною метою діяльності підприємства» [1], а також «формування та економічне обґрунтування комплексної маркетингової комунікаційної стратегії; обґрунтування вибору локальних стратегій (рекламної, просування продукту, стимулювання збуту, формування іміджу, тощо)» [2].

Важливим напрямком вдосконалення маркетингової комунікаційної політики сучасного підприємства є орієнтація на формування позитивного іміджу в поточному та довгостроковому періодах. При формуванні іміджу підприємства особливу увагу необхідно приділяти тим групам стейкхолдерів, які мають відчутний вплив на фінансово-економічні показники його діяльності. На торговельних підприємствах саме споживачі відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності його діяльності, фінансові результати діяльності підприємств торгівлі відчутно залежить від «прихильності, постійності та лояльності покупців, яка формується під впливом суб'єктивної оцінки підприємства, що формується в їх свідомості. При цьому імідж «конструюється» і впроваджується у свідомість для досягнення певних цілей, для його формування споживачам необхідні постійні порівняння підприємств одне з одним» [3].

Наступним напрямком вдосконалення маркетингової-комунікаційної політики є впровадження в діяльність підприємств системи інтегрованих маркетингових комунікацій, як цілісного комплексу вбудованого в систему управління підприємством, який спрямований на максимізацію ефективності використання синтезованого маркетингового інструментарію.

Крім того, сучасним підприємствам з метою підвищення ефективності маркетингової комунікаційної діяльності доцільно активніше використовувати інструментарій краудмаркетингу, тобто розширювати присутність та активізувати просування в соціальних мережах та на інших Інтернет платформах.

Отже, впровадження запропонованих заходів дасть можливість підвищити ефективність маркетингової комунікаційної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Список використаних джерел:**

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Електронне фахове видання «Ефективна економіка» №12. 2021. URL:
2. Гринько Т., Шибецька М. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва. *Управління розвитком*. 2017. №1-2(187-188). С. 94-100.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
11. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
13. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
14. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
15. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Комісарова Ю. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Під впливом таких факторів, як нові технології, глобалізація та дерегулювання на ринках відбуваються радикальні зміни. Таким чином, існує проблема адаптації підприємств України у різних сферах діяльності до нових факторів та явищ, а також проблема своєчасної їх ідентифікації та ефективного застосування відповідних інновацій у маркетингу. Сьогодні можна виділити наступні інноваційні підходи та моделі маркетингу:

1. Івент-маркет – систематичне проведення заходів (подій) як платформи презентації продукції із залученням уваги потенційних споживачів та емоційним впливом на них. В успіху всієї програми івент-маркету велике значення має вдалий вибір центральної маркетингової події (заходу) [1]. Сучасний івент-маркет має в своєму розпорядженні цілу серію подій, що підтвердили свою високу маркетингову ефективність. Найчастіше використовуються такі види подій:

відкриття/закриття (чогось), презентації, виставки, свята, дні відкритих дверей, круглі столи, ділові зустрічі, наукові семінари, прес-конференції, спонсорські акції тощо.

2. Геолокаційний інтернет-маркет – охоплення інформацією (локація) споживачів через Інтернет на широкому географічному майданчику. Геолокація використовує для просування продукції в соціальних мережах рекламну діяльність. Геолокаційна реклама дозволяє виставляти радіус від певної точки (наприклад, офісу), і всі користувачі, які знаходяться в даному районі всередині цього радіусу, мають можливість побачити її. Алгоритм дій наступний: створення рекламної компанії, вибір демографії (вік та стать цільової аудиторії), вибір на карті (налаштування – тип місць, місця).

3. Лідогенераційний інтернет-маркет – залучення (генерація) потенційних споживачів (лідів) через Інтернет. Інноваційна модель інтернет-маркету «Лідогенерація» ґрунтується на залученні потенційних споживачів (отриманні результативних контактів) через Інтернет. Контактими при цьому можуть бути: номери телефонів, адреси електронної пошти або те й інше одночасно. Ліди – це клієнти, які прийшли на сайт, зацікавилися товаром або послугою та залишили свою заявку або заповнили форму реєстрації. Спочатку лід є потенційним, а не фактичним клієнтом, тобто просто зацікавленою особою, з якою потрібна маркетингова комунікація. Ключове поняття лідогенерації – конверсія – це співвідношення дій, що виконуються по відношенню до одного об'єкта, до всіх інших дій. Це відсоток переходу лідів у продаж, тобто співвідношення реальних та потенційних клієнтів. Конверсія дорівнює кількості продажів, поділеному на кількість кваліфікованих лідів.

4. Єдина товаропровідна торговельно-сервісна мережа. Використання торгових посередників пов'язане з їх перевагами у питаннях продажів, їх спеціалізацією та ефективністю у забезпеченні широкої доступності товару та доведення його до цільових ринків. На підставі своїх контактів, досвіду, розмаху діяльності посередники (дилери, брокери та ін) здатні запропонувати підприємству в питаннях збуту значно більше, ніж воно зазвичай може зробити самостійно. Для здійснення збутової діяльності сучасні товаровиробники створюють товаропровідні мережі, які є сукупністю фірм чи окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар чи послугу на їхньому шляху від виробника до споживача.

Важливим фактором сучасної успішної торгівлі є зв'язок продажу із чітко налагодженим сервісним обслуговуванням: передпродажним, гарантійним, після-продажним, експлуатаційним. Для зручності споживачів створюються реальні торгово-сервісні мережі, об'єкти яких максимально територіально наближені до місць продажу та експлуатації продукції. Поєднання товаропровідних та торгово-сервісних мереж, покладання на них функцій продажів за принципами мережевого маркетингу призвели до створення інноваційної маркетингової моделі – єдиної товаропровідної торгово-сервісної мережі.

5. Вен-Селлінг – оптова торгівля з оперативною доставкою товару та оформленням замовлень на місці. Успішний маркетинг забезпечує наявність потрібного продукту у потрібному місці у потрібний час, та поінформованість про нього покупця. Вен-Селлінг – сучасна маркетингова модель збуту, яка сьогодні є однією із найвдаліших способів продажу товарів повсякденного попиту [2]. Основною перевагою вен-селлінгу є висока оперативність. Товар не затримується на складах, а майже відразу потрапляє до роздрібної торгівлі, причому саме у потрібні місця. Організація вен-селлінгу як інноваційної моделі торгівлі може здійснюватись через Інтернет. У цьому випадку треба подбати про те, щоб продукти продажу легко інтегрувалися з основними обліковими системами. Отже, грамотне використання вітчизняними підприємствами наведених вище інноваційних моделей маркетингу дозволить підвищити конкурентоспроможність пропонованої продукції та послуг, значно активізувати комерційну діяльність підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зеленська Л. М. Event-маркетинг: сутність і завдання. *Теоретичні, організаційні та технологічні засади управління в умовах трансформаційних процесів*: матеріали між вишівської науково-практичної конференції, Київ, 12-13 грудня 2013 р. Київ: НАКККіМ, 2014. С. 72-74.
2. Ромат Є. В., Маркетинг в соціальних мережах. Київ: Інтерпрес, 2013.
3. Гринько Т.В., Крупский А.П. Подходы к потребности предприятия во внедрении инноваций. *Economics, management, law: innovation strategy*: Collection of scientific articles. China: Henan Science and Technology Press. 2016, P. 109-115.
4. Гринько Т.В. Особливості сучасних інноваційних процесів підприємств сфери послуг. *Держава та регіони*, 2013. №1 (70). С. 106-109.
5. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Науковий журнал «Проблеми економіки»*. 2015. №1. С. 255-260.
6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.

7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
8. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
9. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
10. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Котловська Н. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства насамперед визначається ефективністю використання головного ресурсу – людей. Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, які зайняті на ньому. Тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності, пов'язану з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства [2, с. 146].

Управління персоналом означає процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного та раціонального використання, а також їх професійного та соціального розвитку [4, с. 45]. Управління персоналом задля досягнення певних цілей не є якимись нововведенням у рамках історії людства. Протягом тривалого часу відбувався поступовий еволюційний розвиток та трансформація людства як сукупності індивідів [5, с. 124]. І відповідно до цих змін повинні були змінюватися методи управління персоналом.

Склалася ціла система підходів до управління персоналом у межах підприємства: корпоративний, економічний, органічний та гуманістичний підхід [6, с. 158-162].

Корпоративний підхід до управління персоналом є комплексом припущень про те, що доцільно і корисно для підприємства в галузі роботи з персоналом. Таке зведення правил створюється всередині кожного підприємства в процесі тривалого періоду спроб і помилок і часто визначається минулим досвідом, установками власників та керуючих підприємством. Соціологічний аналіз



комплексу дій керівництва у відношенні персоналу дає можливість реконструювати основоположні уявлення керівництва про підприємство і визначає підхід до управління її персоналом.

Економічний підхід до управління містить метафору підприємства як механізму, концепцію управління персоналом розглядає як використання людських ресурсів, а основні завдання управління персоналом складаються з відбору здібних працівників, стимулювання, нормування праці[1, с. 502].

Органічний підхід визначає метафору підприємства: по-перше, як особистості, і тоді здійснює управління персоналом через вивчення та задоволення специфіки потреб, по-друге, як мозку, тоді виникає керівництво людськими ресурсами, а саме такими завданнями управління, як підвищення кваліфікації робітників, підвищення універсальності та розширення спеціалізації. Також дуже важливо створити умови для того, щоб працівники змогли організувати свій робочий час самостійно та з максимальною ефективністю[6].

Гуманістичний підхід використовує уявлення про підприємство як про культуру, а про людину – як про істоту, що розвивається в рамках певної культурної традиції [3, с. 275]. Тому при вказаному підході під управлінням персоналом розуміється саме управління людиною. Виділяють такі основні завдання управління персоналом: розвивати культуру підприємства, сформулювати цінності, правила та норми на підприємстві [1, с. 502].

Таким чином, проаналізувавши одну з класифікацій підходів до управління, можна зробити висновок, що продуктивний розвиток підприємства ґрунтується не тільки на зміні технологічної, а й людської складової діяльності підприємства: зміні цінностей, що знаходяться у основі співробітництва людей. Крім того, аналіз цієї концепції дозволяє відзначити, що кожен з підходів, що існують у рамках концепції, має свою позитивну роль.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2009. 502 с.
2. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Київ: *Прометей*, 2013. 146-147 с.
3. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса, 2013 р. 275 с.
4. Пархоменко Н. А. Теоретичні засади управління персоналом: *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля*, 2009. 45-46 с.
5. Петюх В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2000. 124 с.
6. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ, 2016. 158-162 с.

**Лебедєв Д. О., канд. екон. наук Кучеренко С. К.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»**

Підприємство ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» є лідером на снековому ринку України. Втім, наявність на ринку доволі сильних конкурентів змушує підприємство постійно рухатись вперед, виводити на ринок нові лінійки продуктів.

Відповідно, для підвищення прибутковості було прийнято рішення про проведення стратегії розвитку.

Проведений SWOT-аналіз визначив сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в діяльності підприємства.

*Таблиця 1*

**SWOT-аналіз ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Висока швидкість обороту грошових коштів	Наявність певної кількості обладнання, яке не є сучасним з точки зору якості продукції, а також продуктивності праці
Широкий асортимент продукції, що випускається	Відсутність асортименту снєків в певних сегментах цього ринку
Контроль якості продукції, яка виготовляється	Слабка рекламна підтримка продукції, що випускається
Присутність на ринку всієї України	
Низька плинність кадрів	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Наявність нових ринків	Підвищення цін на сировину
Слабкі позиції деяких конкурентів	Можливість виникнення нових конкурентів
Вдосконалення нових технологій	

За результатами SWOT-аналізу було запропоновано дві стратегічні альтернативи: стратегія капіталовкладень та маркетингова стратегія.

Більш пріоритетною було визнано стратегію капіталовкладень, оскільки така стратегія, серед іншого, відкриває можливості для виходу на нові ринки збуту.

Таким ринком було обрано сегмент м'ясних снєків.

Стратегія капіталовкладень має розглядатись як одна з найважливіших функціональних стратегій, тому в загальній стратегії компанії вона розробляється у вигляді невід'ємної її частини.

Вивід на ринок нової продукції, дійсно призводить до збільшення прибутку. На його збільшення мають вплив два основні фактори [1].

Перший – це те, що споживачі бачать новий продукт, їм стає цікаво, що він може запропонувати в порівнянні з конкурентами.

Другий – якщо ціна при цьому буде нижчою за середньоринкову, споживачі з більшою вірогідністю придбають такий товар і при цьому прибуток буде збільшено за рахунок об'ємів продажів.

Наразі компанія не займається випуском м'ясних снеків, тому для початку роботи в цьому сегменті ринку необхідно закупити нове обладнання. Для виробництва такої продукції компанії знадобиться наступне устаткування:

- морозильна камера для зберігання м'ясної сировини;
- слайсер для нарізки м'яса;
- термічна камера для сушки та в'ялення м'яса;
- вакуумний пакувальний автомат.

Дана стратегічна альтернатива цілком відповідає можливостям підприємства, оскільки дозволить підприємству ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» вийти на новий сегмент ринку докорінно не змінюючи нічого в принципах своєї роботи. Після обрання компанії-постачальника такого рішення, компанія-постачальник за допомогою своїх інтеграторів провадить нове обладнання в існуючий технологічний цикл на виробництві.

Безумовно, така стратегічна альтернатива має свої ризики. В разі провалу цієї стратегії підприємство втратить гроші, вкладені в розробку та впровадження нового обладнання в існуючий цикл виробництва снеків. Втім, якщо ця стратегія буде неуспішною, підприємство зможе повернути частину грошей, витрачених на придбання обладнання за рахунок продажу його на вторинному ринку.

Не зважаючи на це, можливий результат цілком виправдовує ризик, оскільки оснащення виробництва новим обладнанням призведе до переведення виробничого процесу на новий рівень, що дозволить реалізовувати нові снеки, які будуть виготовлені на такому обладнанні. В свою чергу це дозволить збільшити прибуток компанії.

Початкові капіталовкладення для здійснення такої стратегії складуть 1 956 тис. грн. Часовий період, який брався для розрахунків, становить три роки.

Для розрахунку економічної ефективності від впровадження такої стратегії було проведено СVP-аналіз за такими сценаріями: оптимістичний (нова лінія працює в дві зміни 6 днів на тиждень) та сценарій, при якому за три роки отриманий прибуток дозволить повернути початкові капіталовкладення.

Розрахунки дозволили отримати такі дані:

- за оптимістичним сценарієм прогнозований прибуток наприкінці досліджуваного періоду складе 11 413 тис. грн.;
- за сценарієм повернення початкових капіталовкладень прогнозований прибуток складе 2 283 тис. грн., при цьому час роботи лінії складає 20 відсотків від оптимістичного сценарію.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. – К.: Патер, 2011. – 344 с.
2. Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка, 2015. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3976>
3. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. 268 с.

**Магула М. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ**

Управління товарним асортиментом є важливим чинником забезпечення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. Сформований на підприємстві товарний асортимент не можна розглядати як константу, протягом усього життєвого циклу підприємств торгівлі необхідно постійно здійснювати дії направлені на його аналіз, оцінку, оптимізацію та корегування.

У процесі управління товарним асортиментом застосовується певний набір методів управління. На обраний конкретний метод управління в першу чергу впливає рівень процесу управління (стратегія-рішення вибрати стратегії управління серією продукції відповідно до ринкових умов); тактика-рішення – утворення позицій враховує кожен рівень попиту на кожну позицію та ключові

економічні та фінансові показники), за якими слідує фактори, що впливають на асортимент продукції торгового підприємства, які поділяються відповідно до їх взаємозв'язку з ринковою кон'юнктурою, цілями та ресурси торгової компанії. В останньому випадку метод управління асортиментом продукції може бути обраний виходячи з факторів, якими займається відповідальний структурний підрозділ у межах його функціональної сфери: дослідження ринку-маркетингові послуги, управління ресурсами-фінанси, оцінка результатів – планово-економічна. Таким чином обумовлюється вибір певного методу управління товарним підприємства.

Представлені методи стратегічного управління товарним асортиментом можна згрупувати на такі групи: «методи аналізу ринкової ситуації, методи формування асортиментної стратегії і методи оптимізації управління асортиментом» [2].

Методи аналізу ринкової ситуації дозволяють виявити ринкові фактори та визначити, як вони впливають на діяльність торгових компаній, а також зробити якісну оцінку поточної та майбутньої кон'юнктури ринку. Найвідомішими з цієї групи методів є SWOT-аналіз «концепція життєвого циклу продукту», концепція кривої досвіду, «модель конкуренції п'яти сил М. Портера» тощо.

Сильні сторони цих методів достатньо описані в науковій літературі, але через особливості прогнозування всі вони мають багато недоліків. Зокрема, насамперед, через вплив розповсюдження, чітке визначення ринкових (або галузевих) кордонів ускладнюється перманентним процесом його розвитку та взаємопроникнення.

По-друге, зазначені методи не дозволяють виявити кількісний вплив визначених факторів на ринкову кон'юнктуру.

Крім того, застосування тільки одного певного методу не може дати можливість отримати надійний прогноз, тому якщо ці методи використовувати разом, можна прийняти відповідні управлінські рішення.

Друга група методів стратегічного управління асортиментом продукції складається з методів, які дозволяють розробляти альтернативні варіанти асортименту товарів на основі цілей, які ставить торгове підприємство. До них можна віднести матрицю «Продукт-Ринок» І. Ансоффа, модифіковані матриці Д. Абея, О. В. Клавдієвої, М. Ковальова, матриця родових стратегій М. Портера.

Перевага створення матриці «вектор розвитку» серії товарів полягає в тому, що вони спрощують та уніфікують процес формування та вибору альтернативних

стратегій серії товарів. Проте формування стратегії є творчим процесом, який вимагає творчого мислення, а матриця, враховуючи раніше уніфіковану обмежену кількість змінних, може суттєво обмежити креативність цього процесу. Тому для формування альтернативної стратегії товарної категорії рекомендується використувати різноманітні інструменти для відповіді на ключове питання: які компоненти категорії слід змінити, щоб створити умови для зростання та розвитку торгівлі; навпаки, які компоненти слід змінити для підтримки, щоб зменшити ризики та поглибити їх здатність.

Порівняно з двома попередніми, набір методів оптимізації стратегічного управління асортиментом продукції в якості обмеження не тільки враховує тенденцію зовнішнього середовища та цілі торгової компанії, але й враховує її ресурси та можливості. У зазначену групу методів відносять матриці BCG, A. D. Little, Hofer/Schendel, GE / McKinsey, Shell / DPM.

Загальною ідеєю цих матриць є представлення продуктових портфелів у вигляді неоднорідних груп. Деякі групи продуктів можуть бути джерелом майбутнього зростання компанії, але потребують додаткових інвестицій. Інші групи забезпечують стабільність компанії та є Джерело інвестицій Довгострокові.

Однак, незважаючи на безліч переваг, у цих моделей є і недоліки. Для того, щоб усунути обмеження матриці BCG та розглянути більше стандартів для вимірювання ринкової привабливості та конкурентної позиції торгових компаній, ці моделі на практиці призводять до суб'єктивного відбору факторів та оцінок. Замість використання об'єктивних даних вони використовують Об'єктивні дані. Інтуїтивні «політичні» оцінки.

Підсумовуючи огляд методів стратегічного управління асортиментом продукції, необхідно звернути увагу на необхідність подальших науково-теоретичних досліджень в даному напрямку з метою адаптації представлених методів для застосування на українських підприємствах.

### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т., Шибецька М. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва. *Управління розвитком*. 2017. №1-2(187-188). С. 94-100.
2. Беленов О. Н. Бугаева Т. М. Типология методов управления ассортиментом продукции. *Современная экономика: проблемы и решения*. – 2010. № 1(1). С. 69-76.
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.

4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
5. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
6. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
7. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Машир Г. Я.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В кризових нестабільних умовах господарювання, зокрема під час пандемії COVID-19, маркетингова політика стає механізмом, за допомогою якого підприємства мають можливість протистояти новим викликам, вижити та продовжити свій розвиток. Зважена та економічно обґрунтована маркетингова політика підприємства має забезпечити «виконання основних завдань як стратегічного, так і тактичного розвитку підприємства; визначає напрями маркетингових досліджень та умови реалізації товарів, робіт, послуг; обґрунтовує напрями розвитку на міжнародному ринку» [1, с. 341].

Маркетингова політика в сучасних реаліях виступає ключовим об'єктом стратегічного управління підприємством, отже, науково-теоретичні дослідження стратегічних підходів до формування та реалізації маркетингової політики підприємств набувають все більшої актуальності. Серед науковців здебільшого стратегічний підхід до управління маркетинговою політикою реалізується через управління маркетинговими стратегіями. Маркетингові стратегії являють собою складову частину бізнес-стратегій та загальної стратегії підприємства. Маркетингові стратегії покликані забезпечити:

- сегментацію цільових ринків;
- формування товарного портфелю підприємства;
- формування цінової, збутової, комунікаційної політик підприємства;

- структурну перебудову виробництва, враховуючи маркетингові принципи та маркетингові програми дій.

Головними особливостями маркетингової стратегії підприємства є:

- орієнтованість на довгостроковий період;
- націленість на реалізацію місії та головної мети функціонування підприємства;
- формування на основі результатів стратегічного аналізу, в тому числі маркетингової діяльності;
- визначення ринкових цілей господарської діяльності підприємства;
- оцінка сильних та слабких сторін підприємства, що дає змогу визначити засоби конкурентної боротьби.

Формування маркетингових стратегій повинно здійснюватися за взаємопов'язаними, систематизованими, логічними та послідовними етапами (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства**

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 13]

Одним з ключових елементів маркетингової політики виступають маркетингові комунікаційні стратегії, основним завданням яких є «визначення стратегічного рівня управління маркетинговими комунікаціями; управління



маркетинговими комунікаціями на основі застосування інтернет стратегій; комплексне стратегічне управління маркетинговими комунікаціями» [3].

Формування та реалізація маркетингових комунікаційних стратегій здебільшого має на меті:

- створення позитивного іміджу підприємства за визначеними параметрами;
- створення та використання зовнішніх та внутрішніх каналів комунікацій;
- «формування корпоративної культури підприємства» [3].

Стратегічні підходи до формування маркетингової політики підприємства повинні ґрунтуватись на використанні комплексних підходів, шляхом створення комплексної системи управління, яка включатиме наступні складові елементи:

- аудит стратегічного управління маркетинговою діяльністю;
- контролінг стратегічного управління маркетинговою діяльністю;
- оцінка ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю;
- система вибору та обґрунтування стратегічних альтернатив.

Зважаючи на актуальність та запити реального сектору економіки в даному напрямку, подальші наукові дослідження необхідно спрямовувати на розробку та науково-теоретичне обґрунтування механізмів та інструментарію стратегічного управління маркетинговою політикою підприємств.

### **Список використаних джерел:**

1. Новікова Л. В., Чернишова Л. О. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 11. С. 340–345. URL: [business-inform-2018-11\\_0-pages-340\\_345.pdf](http://business-inform-2018-11_0-pages-340_345.pdf)
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С.11- 18. URL: [4.pdf\(uzhnu.uz.ua\)](http://4.pdf(uzhnu.uz.ua))
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703>
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
6. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
7. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
8. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Петросян В. Е.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Найважливішими передумовами ефективного логістичного менеджменту є наявність достовірної та актуальної інформації та своєчасне її поширення, тому керівники приділяють більшу частину свого часу роботі з інформацією.

Раціональне та ефективне використання інформації є основним завданням організації. Для вирішення цієї проблеми керівництву організації потрібна своєчасна та достовірна інформація для прийняття управлінських рішень. Інформаційні потоки – це ряд повідомлень, які об'єктивно відображають розвиток процесів у господарській діяльності та передаються через канали зв'язку для цілей управління. Необхідно звернути увагу на оптимізацію системи інформаційних потоків, оскільки цінність інформації в системі управління є найважливішою [2].

Інформаційний потік можна визначити як засіб внутрішньої та зовнішньої комунікації компанії, який призначений для цілеспрямованого та організованого транспортування певного обсягу інформації та здійснюється через канали зв'язку розподілу даних від виробника до одержувача, а також для підтримки оперативної та якісної інформації бізнес-процесів [1].

Процес формування системи управління інформаційними потоками на підприємстві повинен супроводжуватися розробкою плану даної системи. Напрямами удосконалення існуючої системи повинні бути інформаційні потоки, які забезпечують процеси розподілу ресурсів. Це стосується безпосередньо системи управління розподілом відповідно основних задач та функцій: координація, регулювання, нормування і т.ін. Важливим комплексом робіт є формування плану виконання робіт по виконанню окремих видів робіт субпідрядниками. Цей етап, як і інші потребує координаційних зусиль організаторів процесу. Крім того необхідно врахувати інформаційні потоки, які пов'язані з заключенням договорів на поставку усіх необхідних ресурсів для задоволення потреб підприємства, оперативним управлінням та регулюванням проектувальних виробничих процесів. Використання отриманої інформації надасть можливість використати особливості впливу сигналів зовнішнього середовища для формування інформаційної системи по управлінню матеріальними, трудовими та

фінансовими ресурсами промислового підприємства. Наступним етапом відбувається безпосередня проектна робота по проектуванню системи управління, її випробуванню, усуненню недоліків та недоробок. Формування системи управління інформації передбачає використання тих можливостей та загроз, які несе зовнішнє середовище виробничо-збутовій системі. Крім того, виконання проектних робіт повинно супроводжуватися використанням внутрішніх організаційних та технологічних резервів виробничо-збутової системи. Одночасно необхідно організувати навчання персоналу, покликаного експлуатувати систему. Вочевидь, що на цьому етапі можливі різного роду відхилення, які згодом необхідно прибрати. Після здачі системи в експлуатацію необхідно провести аналіз результатів формування системи з ціллю її подальшого безперервного удосконалення. Природно, що в умовах організації господарських взаємин з зовнішнім середовищем виникає необхідність інтеграції з аналогічними системами більш високого порядку. Тому необхідно передбачити механізм об'єднання однопорядкових систем за рахунок формування відповідних інтерфейсів. Основними напрямками такої трансформації можуть виступати як зовнішні, так і внутрішні можливості. До зовнішніх можна віднести залучення консалтингових компаній, залучення інвестицій, підвищення надійності постачання ресурсів, освоєння передового досвіду, використання антикризових заходів, підвищення кваліфікації персоналу, управління інфраструктурою даної системи. До внутрішніх можливостей оптимізації пропонуємо скорочення витрат, оптимізація бізнес-процесів за рахунок використання цифровізації, удосконалення організаційної структури системи, оптимізація методів обробки інформації, запровадження перспективних технологій, удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня організаційної культури, а також використання усіх можливих резервів. Таким чином, запровадження системи управління інформаційними потоками потребує удосконалення організаційної структури з реорганізацією інформаційної взаємодії структурних підрозділів підприємства. Побудова системи управління інформацією повинно супроводжуватися змінами відносин в ланцюгу «постачання-виробництво-збут». Використання нових інформаційних технологій по-новому організовує та розподіляє права та обов'язки працівників, оскільки збільшує інформаційне навантаження, і приводить до делегування відповідальності. Інформаційна інфраструктура, яка створюється як в рамках окремих підприємств, так і груп підприємств на базі

сучасних систем управління інформації, перетворює інформацію з допоміжного чинника в самостійну виробничу силу, яка має здібності в достатньо короткий час суттєво знизити витрати на виробництво та підвищити показники виробництва праці. Тому управління інформаційними потоками в компаніях включає певні складові, серед яких: стратегічні, функціональні, організаційні, інформаційні та фінансові елементи.

Можна зробити висновок, що від ефективного управління інформаційними потоками залежить ефективність всього процесу управління. Важливо правильно проаналізувати діяльність компанії, щоб вибрати найбільш оптимальний підхід до управління інформацією. Для підвищення ефективності та оптимізації організації необхідно використовувати найбільш ефективні форми управління нею. Використання цих форм пов'язане з використанням інформаційного простору організації, де інформація визначається як склад інформаційного ресурсу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Айзман К. С., Власюк Ю. О. Механізм побудови інформаційної системи управління потоковими процесами. Матеріали наукової конференції студентів та магістрантів, 2016 р. Мелітополь: ТДАТУ, 2016. С. 11–13.
2. Зось-Кіор М. В., Радочин Ю. Г. Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. №45. С. 247–250.

**Д-р. екон. наук Семенча І. Є., Калашнікова Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ПРО ВПЛИВ ЛІКВІДНОСТІ БАНКУ НА СТАН ЙОГО КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ**

Проблема підтримання ліквідності банків постійно піднімається в документах міжнародного та вітчизняного законодавства, відображена у директивах та рекомендаціях Базельського комітету з питань банківському нагляду. Це пов'язано з тим, що ці питання є одними з першочергових в управлінні банківською діяльністю, мають величезне значення для підтримки стабільності та ефективності платіжної системи країни, стійкості всієї банківської системи, підвищення привабливості банку та залучення нових клієнтів. А розширення клієнтської бази банку, у свою чергу, призводить до покращення загальних результатів.

Аналіз наукових публікацій показав, що саме так сформульоване завдання не досліджувалось. Дослідженням проблеми ліквідності присвячені роботи таких вчених, як Аксьонової Л.О. [1], Івасіва І. [2], Ларіонової К.Л. [4] та ін. Дослідженням зв'язку між розвитком клієнтської бази банку та його дохідністю займалися Корчага М.О. [3], Христофорова О.М. [9] та ін.

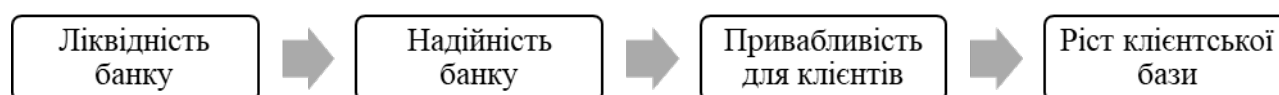
Було поставлене завдання дослідити питання еволюційного розвитку банку з точки зору взаємозв'язків між ліквідністю як одного з найважливіших результатів в діяльності банку та реалізацією маркетингової стратегії шляхом розширення клієнтської бази банку. Досліджується прямий та зворотній порядок зв'язку між показниками в парі «ліквідність банку – розмір клієнтської бази банку».

Спочатку розглянутий прямий зв'язок, який є більш очевидним в постановці завдання дослідження. Тобто, яким чином маркетингові стратегії банку впливають на показники його ліквідності.

З цього визначені такі маркетингові стратегії: комунікаційна стратегія, стратегія завоювання сегмента ринку, стратегія максимізації прибутку, стратегія мінімізації ризику. Кожну стратегію було розглянуто, дана характеристика дій маркетингу щодо впливу на рівень ліквідності банку.

Зазначено, що банки України сьогодні повноцінно не залучають відділи маркетингу до визначення та розробки стратегії розвитку банку, отже банківський маркетинг і не має вирішального впливу на загальні результати діяльності.

Більш цікавим для дослідження стало визначення впливу ліквідності на один з показників діяльності банківського маркетингу – на розмір клієнтської бази. В цьому напрямі досліджено такий ланцюг зв'язків (рис. 1).



**Рис. 1. Зв'язок між ліквідністю банку та його клієнтською базою**

Джерело: складено авторами

Для організації дослідження обрано банки України з різним рівнем показників ліквідності. Для цього проведений аналіз динаміки нормативів ліквідності цих банків за 2021 рік (рис. 2).

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2022 :  
 ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**



**Рис. 2.** Динаміка нормативів ліквідності банків з різними рівнями ліквідності у 2021 р., %  
 Джерело: складено авторами на основі [5]

Як видно з рис. 2, значення нормативів вищі у банку з іноземним капіталом, у даному випадку в АТ «УКРСИББАНК». Найнижчі значення нормативів має АТ «МЕГАБАНК» – банк з приватним капіталом.

Далі досліджувались попарно показники ланцюга, тобто оцінювалось, чи зберігається різниця між банками за надійністю, розрахунок коефіцієнту надійності наведено на рис. 3.



**Рис. 3.** Динаміка коефіцієнту надійності банків з різними рівнями ліквідності за 2020 р., %  
 Джерело: складено авторами на основі [6-8]

Як бачимо, залежність між ліквідністю та надійністю існує. Чим вищий рівень ліквідності має банк, тим більше значення коефіцієнту надійності. Це, звісно, є позитивним. Також це свідчить про те, що банк виконує свої зобов'язання вчасно і в повному обсязі.

Отже, висунута гіпотеза в ході дослідження була повністю підтверджена. Практичним значенням отриманих результатів є організація свідомого впливу маркетингу банку на процеси його прогресивного розвитку, розуміння топ-

менеджментом банків України значення дій маркетингу в досягненні кращих фінансових результатів, а також, того, яким чином такі різноманітні показники діяльності банку, як ліквідність та розмір клієнтської бази банку, можуть впливати один на одного задля організації подальшого більш ефективного управління банками.

### **Список використаних джерел:**

1. Аксьонова Л.О., Мусаєв Е. Управління ліквідністю банку в сучасних економічних умовах. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2019. № 1(9). С. 65–71. DOI: 10.32434/2415-3974-2019-9-1-65-71.
2. Івасів І. Ліквідність банку в умовах маркетингоорієнтованого менеджменту. *Фінанси України*. 2019. № 1. С. 109–116.
3. Корчага М.О. Принципи та методи управління клієнтами. Впровадження системи управління клієнтами : збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління». Вип. XIII. Київ, 2019. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29489> (дата звернення: 04.02.2022).
4. Ларіонова К.Л., Донченко Т.В. Управління ліквідністю банків України в сучасних умовах : нормативний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 76–82. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-14.
5. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 04.02.2022).
6. Фінансова звітність. АТ «МЕГАБАНК» : веб-сайт. URL: [https://www.megabank.ua/about/current\\_reports](https://www.megabank.ua/about/current_reports) (дата звернення: 04.02.2022).
7. Фінансова звітність. АТ «ОЩАДБАНК» : веб-сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 04.02.2022).
8. Фінансова звітність. АТ «УКРСИББАНК» : веб-сайт. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/financial-reports/> (дата звернення: 04.02.2022).
9. Христофорова О.М., Харитоненко А.В. Теоретичні особливості формування клієнтської бази банків України. *Фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2019. № 36. С. 469–474. DOI: 10.32843/infrastruct36-72.

**Канд. іст. наук Сливенко В. А., Бакаєва Д. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ**

### **ЗА ДОПОМОГОЮ ЗНИЖОК**

Зі стрімким ростом виходу на ринку нових підприємств, стає все важче залишатись в центрі уваги споживачів. Сьогодні, діючими способами активізації продажу товарів у будь-якій торгівельній діяльності є заохочення споживачів товарів чи послуг подарунками або за допомогою нарахування бонусів при

здійснені покупки на певну суму. Звичайним є те, що заохочений таким чином покупець, якщо не зараз то в майбутньому заплатить за цей «подарунок долі». З цього факту можемо зауважити, що вартість подарунку включено у ціну самого товару [1].

Необхідно зазначити, що на думку психологів в людині закладено бажання отримати все відразу та у великих обсягах, особливо це видно при здійсненні шопінгу. Кожній людині хочеться заощадити свої кошти, купуючи один товар, для здійснення покупки іншого або ж купити омріяну, давно бажану річ за приємною ціною [1].

Якщо ж фінансове становище покупців звужує їх можливості у здійсненні всіх своїх бажань, то на допомогу йдуть: акції, знижки та розпродажі. Але при цьому у покупців виникають характерні проблеми – вони роблять багато зайвих придбань, адже це «по вигідній ціні». Підприємці знайомі з цими лайфхаками, тому за допомогою таких хитрощів готові залучати все більше нових споживачів [1].

Зауважимо, що продавці мають декілька причин щодо зниження цін на товари чи послуги [2]. Однією з таких причин є переповнення складських приміщень нерозпроданим товаром. Такий випадок може трапитися з будь-яким продавцем чи виробником. Практично неможливо з'ясувати точну кількість потрібного для реалізації товару, щоб позбутись такої проблеми як утилізація залишків на підприємстві та при цьому мати змогу на постійній основі задовольнити потреби споживача. У цьому випадку, розпродаж – найвдаліше вирішення проблеми [2].

Важливим також є те, що при вирішенні цієї проблеми додається гарний бонус у вигляді нових покупців, адже розпродаж являється ще й гарним маркетинговим ходом, адже зниження ціни завжди сприяє збільшенню попиту [2].

Конкуренція зростає дуже стрімко, через неї виробники змушені постійно впроваджувати новинки до асортименту, що стимулює звільнення місць в складських приміщеннях для нового товару [2].

Слід зауважити, що основними завданнями надання знижок є наступні:

- привернення уваги до підприємства чи торгівельної марки покупця, який згодом може стати лояльним клієнтом;
- зменшення збитків від непроданого товару у період низької купівельної активності (стосовно сезонного попиту на товари відповідної спрямованості);



- збільшення продажів товарних запасів, що мають короткі терміни зберігання, або не мають активного попиту через вплив моди;

- реалізація тестових зразків товару з метою ознайомлення з ним споживачів [3; 4].

Необхідно відзначити, що покупці зустрічаються переважно з наступними видами знижок:

- рекламні – що розповсюджуються у Інтернеті та друкованих ЗМІ (у торговельних залах, транспорті та ін.);

- дисконтні – за допомогою яких, залучають покупців до звання «постійних клієнтів» та можуть бути як накопичувальними, так і фіксованими;

- прогресивні – що збільшуються з обсягом куплених одиниць товару;

- сезонні знижки та розпродаж;

- святкові чи знижки вихідного дня (у зв'язку з відкриттям чи перед святами);

- знижки на товари, що залишилися в наявності по одному або декілька екземплярів;

- у момент продажу (за допомогою флаєра);

- після продажу товару («сконто» – відстрочення платежу при продажі товару) [3].

Підсумовуючи, зазначимо, що в сучасній торгівлі знижки та розпродажі – невідємна частина бізнесу, що зацікавлений у ефективному збуті своїх товарів, робіт чи послуг, адже це є своєрідний спосіб залучення нових та заохочення постійних клієнтів і кардинально збільшує обсяги продажів.

### **Список використаних джерел:**

1. «Акції», «знижки», «розпродажі», або як приваблюють покупців // Ділові новини [Електронний ресурс] - режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-akcii-skidki-rasprodazhi-ili-kak-privlekaty-t-pokupatelej>.
2. Білова Н. Мета та види знижок // ПОДАТКИ & БУХОБЛІК [Електронний ресурс] / – режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/golden/g-01/article-10485.html>.
3. Маркетинговий хід // Ділові новини [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://uteka.ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid-46-znizhki-vigoda-chi-rizik>
4. Сливенко В.А. Особливості маркетингової політики туристичних підприємств / В. Сливенко, С. Таран // Економіка і менеджмент – 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 18-19 квіт. 2019 р. у 8 т., м. Дніпро, – Д.: Біла К.О., 2019, Т. 6, С. 98-100.

**Канд. іст. наук Сливенко В. А., Булімова А. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ  
СЕКТОРУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
В КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

Незважаючи на різні географічні та демографічні умови, нинішні економічні проблеми в Україні та інших країнах, що розвиваються, дуже схожі. Аналіз стану світових економічних тенденцій дозволяє зробити висновок, що найважливішою умовою переходу цих країн до економічного розвитку є швидке створення сектору малого бізнесу. Провідні розвинені держави та країни, що розвиваються, використовують мале підприємництво для свого соціально-економічного розвитку. Поглиблення конкуренції на внутрішньому ринку, як основного джерела становлення ринкової економіки, створення і всебічна підтримка сектору малого підприємництва повинні допомогти як найшвидше розв'язати основні фінансові проблеми цих країн і рухатися в напрямку економічного зростання [1]. Крім того, вплив цих механізмів розглядається одночасно з урахуванням досвіду держав як дальнього так і близького зарубіжжя, пов'язаних переважно з Україною як однією із країн Європи. Цей досвід має стати не лише предметом теоретичного дослідження, а й основним практичним засобом подолання економічної кризи в Україні та інших країнах, що розвиваються [2].

Більшість цих країн з моменту здобуття незалежності були економічно нерозвиненими і не могли забезпечити гідний рівень життя. Слід також пам'ятати, що сьогодні малий бізнес – це специфічна галузь економіки з багатьма істотними відмінностями від інших підприємств.

По-перше, малий бізнес створюється для того, щоб забезпечити достатній рівень існування своїх співробітників, а не для того, щоб у довгостроковій перспективі розширювати ринок або отримувати надприбутки.

По-друге, це рушійна сила розвитку підприємництва, яке на початку діяльності розраховує лише на власні сили та використовує всі можливі ресурси, але в майбутньому може швидко розвиватися та переходити до інших форм ринкової економіки. На малих підприємствах цей процес відбувається набагато швидше, ніж на середніх та великих.

По-третє, для власників малого бізнесу існує великий ризик банкрутств, оскільки вони не мають доступу до необхідних фінансових ресурсів. Саме під впливом цього фактору малі підприємства стають більш мобільними [3].

До особливостей розвитку малого підприємства в країнах, що розвиваються, можна віднести наступні регіональні соціально-економічні умови:

- потужність регіонального економічного потенціалу;
- наявність ресурсів;
- економічна структура;
- рівень і статус підготовки персоналу;
- ставлення місцевої адміністрації та населення до проблем підприємництва;
- розвиток ринкової інфраструктури;
- стан інформаційного забезпечення;
- традиції та психологія місцевого населення [4].

Усі ці фактори необхідно враховувати при розробці та впровадженні інституційної інфраструктури малого підприємництва – регіонального управління, розробці ефективної національної політики розвитку сектору малого бізнесу, яка сприятиме розбудові бізнес-структур та подоланню економічних криз.

Інституційна інфраструктура малого підприємництва – сукупність установ, організацій, компаній, структур, які безпосередньо забезпечують процес підготовки та розвитку малого бізнесу. З огляду на терміновість та фінансові обмеження формування комплексної інфраструктури малого бізнесу, у стратегічному плануванні необхідно використовувати адаптовану модель такої інфраструктури.

Таким чином, слід відмітити, що найважливішою умовою формування малого підприємництва в країнах, що розвиваються, має бути створення розвиненої інфраструктури. Процес формування інфраструктури є пріоритетом для забезпечення сталого розвитку малого підприємництва, його відновлення, та підтримки. Саме інфраструктура допомагає малим підприємствам придбати засоби виробництва, необхідні для вирішення будь-яких завдань сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Черняєва О.В. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8\\_2017/08.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/08.pdf).
2. Красота О. В. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf).

3. Про державну підтримку малого підприємництва [Електронний ресурс]/ – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14#Text>
4. Сливенко В.А. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств / Сливенко В.А., Єрмакова А.О. // [Електронний ресурс] Ефективна економіка. – 2019. – № 1. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6705>.

**Канд. екон. наук Сокол П. М., Тімошенко А. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах ціна відображає всі позитивні та негативні наслідки діяльності підприємства у грошовому виразі. Ціна визначає всю систему суперечностей, які пов'язані з ринковими проблемами, втілює всі суперечності економічних інтересів, їх узгодження та гармонійне поєднання [1, с. 62].

Ціна є одним із ключових знарядь маркетингового впливу на ринок. Ціна та інші елементи комплексу маркетингу взаємопов'язані між собою. Ціна є найважливішою інформацією про продукт, яку продавець переказує споживачеві [2, с. 52].

Цінова політика – найбільш гнучкий із всіх чотирьох елементів комплексу маркетингу [4, с. 73]. Цінова політика є ефективним інструментом протидії криз та потрясінні при веденні бізнесу. Це пояснюється тим, що саме цінова політика є гнучким інструментом у порівнянні з методами виробничого процесу, рекламній стратегії, логістиці та збуту. Але, слід зазначити, що цінова політика є не тільки гнучкою, але й прозорою. Тому, її легко можуть копіювати та використовувати підприємства-конкуренти.

Цінова стратегія – це набір тактичних та стратегічних інструментів, які мають на меті вибір між можливими варіантами змін у динаміці вихідного значення ціни продукту в умовах ринку, який більш точно відповідає ціні підприємства [3, с. 225].

Формуючи цінову стратегію для конкретного підприємства доцільно підбирати інструменти, виходячи з послідовного аналізу кожної із запропонованих груп стратегій. Основними етапами формування цінової стратегії є [1]:

- 1) I етап: аналіз товару.
- 2) II етап: аналіз цілі.

3) III етап: аналіз поведінки суб'єкта господарювання.

4) IV етап: аналіз характеристик ціни.

В процесі здійснення вибору типу цінової стратегії кожне підприємство повинно визначати якою самою вона буде: проактивною (здійснюються ціле-спрямовані дії), реактивною (швидке реагування на непередбачувані зміни) або комплексною (такою, яка буде поєднувати попередні дві). Незалежно від типу обраної цінової стратегії, остання має забезпечувати адаптацію підприємства на ринку з економічної та соціальної сторін.

Головним недоліком у діяльності підприємств є те, що після формування цінової політики не здійснюється спостереження за змінами зовнішнього середовища, та не проводиться її корегування. Також помилкою є те, що підприємства не проводять оцінку який вплив має цінова політика на загальну ефективність діяльності, адже у сучасному ринковому середовищі важливо швидко реагувати на вносити зміни до цінової політики.

Цінова політика на ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» являє собою свідоме керівництво діяльністю по встановленню цін.

На ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» цінова політика є важливим елементом системи управлінського обліку і заключається не тільки у встановленні ціни на продукцію, а й процес управління цінами в різних ринкових ситуаціях.

В управлінні та формуванні цінової політики на ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» приймають участь: відділ маркетингу, відділ збуту, фінансовий відділ та бухгалтерія, виробництво – це безпосередньо технологи та інженери підприємства, вищий менеджмент, на чолі з директором підприємства.

ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» переважно використовує пасивне ціноутворення. При формуванні ціноутворення ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» користується стратегією з урахуванням цін конкурентів, тобто на рівні ринкових цін.

Отже, формування цінової політики на ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» здійснюється виходячи з двох принципових цільових орієнтирів:

1. Орієнтира ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» на поточні витрати. Під поточними витратами розуміється сформований рівень витрат підприємства в процесі здійснення господарської діяльності.

2. Орієнтира ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» на прибуток така цінова установка покликана забезпечити формування заздалегідь обумовленого розміру прибутку, достатнього для реалізації поставлених цілей.

Отже, можна зробити висновок, що цінова політика ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» потребує удосконалення, оскільки не має властивості гнучкості, адаптивності, не пов'язана зі стадією роботи підприємства і іншими факторами, які прямо або побічно впливають на діяльність підприємства.

Визначені та обґрунтовані проблеми ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» пов'язані з управлінням та формуванням цінової політики. Зокрема, витратний метод ціноутворення, який використовує ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» не передбачає гнучкості ціноутворення і унеможлиблює швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що істотно звужує роботу з цінами.

Отже, встановлено, що на етапах формування ціноутворення на ТОВ «ФАВОРИТ ЗНАК» є неузгодженість цілей між відповідальними підрозділами, а також не здійснюється оцінка ефективності цінової політики.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буторіна В. Б., Свідер О. П. Аналіз маркетингових цінових стратегій підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 49. С. 61–69.
2. Красностанова Н. Е., Горголюк Я. Ю. Особливості ціноутворення в сучасних умовах. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 5. С. 50–55.
3. Панасенко Т. Цінова стратегія і стратегія ціноутворення організації: термінологічна та змістовна ідентифікація. *Траектория науки*. 2015. Т. 1. № 4. С. 224–235.
4. Татянич Л. С. Принципи ефективної цінової політики підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4. С. 71–75.

**Телегін О. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

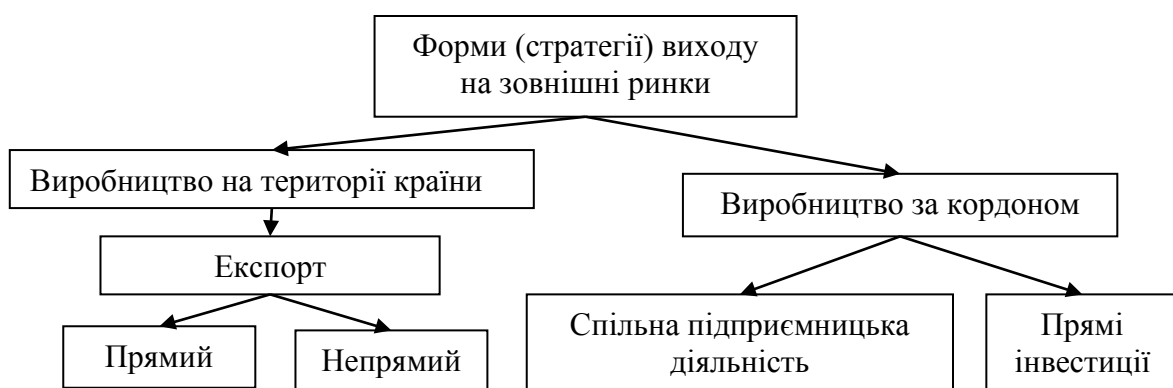
В сучасних умовах, характерною особливістю яких є глобалізаційні світові тенденції та євроінтеграційні прагнення України, національні підприємства все більш активно здійснюють спроби виходу на зовнішні ринки. Доволі часто такі спроби стають низько ефективними або взагалі закінчуються повною невдачею. Зазначені обставини обумовлюють актуальність науково-теоретичних досліджень та практичних розробок в сфері проблем виходу на зовнішні ринки українських підприємств.

Вихід підприємств за межу національного ринкового простору насамперед пов'язують із наступними факторами:

- розширенням ринку збуту специфічних товарів;
- намаганням досягти покращення іміджу шляхом отримання статусу компанії, що веде зовнішньоекономічну діяльність;
- зростання масштабів діяльності через активізацію експортних та/або імпорتنих операцій;
- розширення можливостей забезпечення потрібною сировиною та іншими матеріальними ресурсами;
- раціоналізація фінансових потоків.

Міжнародний досвід зовнішньоекономічної діяльності дає змогу виділити наступні форми, іноді в літературних джерелах їх називають стратегіями, виходу на зовнішні ринки: експорт, спільне підприємництво, пряме інвестування (рис. 1).

Зазначені форми (стратегії) виходу на зовнішні ринки є характерними для виробничих підприємств і відрізняються перш за все розташуванням виробничих потужностей. Якщо підприємство приймає варіант розташування виробництва на території країни реєстрації, то вихід на зовнішні ринки можливий тільки шляхом експорту виготовленої продукції.



**Рис. 1. Форми (стратегії) виходу на зовнішні ринки виробничого підприємства**

У разі обрання стратегії розміщення виробництва за межами країни-реєстрації підприємства, підприємство обирає дві принципові форми – або власне виробництво шляхом прямого інвестування або спільне виробництво з іноземним партнером.

В літературних джерелах представлені наступні стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки:

Першою, досить популярною стратегією виходу підприємства на зовнішні ринки можна вважати стратегію лідерства, згідно якої підприємство стає на меті посісти лідируючі позиції на певному сегменті ринку. Згідно другої стратегії – «напівзахисту», підприємство йде за лідером, якого використовує в якості тарану, що долає ринкові перешкоди. Ще одна стратегія – «стратегія аутсайдера», згідно якої підприємство навіть не намагається займати лідируючі позиції, а користується «хвостами», тобто залишками життєвого циклу продукту.

Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки розрізняють також за порядком виходу, зокрема віділяють стратегію водоспаду та стратегію Спрінклера. Згідно стратегії водоспаду підприємство послідовно виходить на зовнішні ринки протягом певного періоду часу. Зазначену стратегію зазвичай застосовують підприємства, продукція яких має тривалий життєвий цикл та які досягли стадії зрілості. Поєднується стратегія водоспаду зі стратегією аутсайдера. Головним недоліком стратегії водоспаду є досить тривалий термін імплементації, стратегія водоспаду робить неможливим застосування стратегії лідерства. Перевагою стратегії водоспаду є часові можливості дослідження ринку, за яких в довготривалому періоді підприємство може вивчати ринкові зміни та корегувати маркетингову політику з метою більш повного задоволення потреб і очікувань споживачів.

За стратегією Спрінклера вихід підприємства на зовнішні ринки окремих країн та регіонів відбувається одночасно. Дану стратегію зазвичай застосовують для продукту, який має короткий життєвий цикл, або для тих продуктів, які тільки розробляються та впроваджуються у виробництво. Головним її недоліком є великі потреби у ресурсному забезпеченні її реалізації. Крім того, такий широкий вихід на зовнішні ринки суттєво обмежує можливості отримання необхідної інформації про ринкову ситуацію на локальних ринках, а за умови відсутності досвіду ведення зовнішньоекономічної діяльності це значно підвищує ризики невдач.

Кожне підприємство унікальне, тому формування його стратегії виходу на зовнішні ринки дуже складний і тривалий процес, з-поміж багатьох стратегічних варіантів потрібно вибрати найбільш підходящий, який найбільше відповідає діяльності компанії та ринковому середовищу, в якому вона працює.



**Список використаних джерел:**

1. Гринько Т., Шибецька М. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва. *Управління розвитком*. 2017. №1-2(187-188). С. 94-100.
2. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018 рік. Том 28. № 3. С. 162-169.
3. Ковтун Е.О., Денисевич Є.С., Зайцева Д.Є. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. «Young Scientist» № 4 (44) April, 2017. С. 669-673
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
6. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
7. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
8. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Шажко К. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*

**ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ  
ПІДПРИЄМСТВА «АССА-ІНВЕСТ»**

Будівельну компанію «Асса-Інвест» засновано у 2005 році в місті Дніпрі. З початку свого заснування, товариство з обмеженою відповідальністю «Асса-Інвест» невпинно розвивалося та виросло з невеликої фірми до одного з головних будівельних підприємств Дніпропетровської області. Наразі це компанія з якісним устаткуванням та великим парком будівельної техніки, висококваліфікованим робочим колективом, особистими складськими та офісними приміщеннями [1]. У компанії працюють більше 50 співробітників – фахівців у галузі менеджменту, маркетингу, фінансів, проектування, інженерії, будівництва та архітектури.

Ефективній роботі ТОВ «Асса-Інвест» сприяють 4 ключових фактори: команда висококваліфікованих спеціалістів, у якій кожен експертно займається своєю справою та націлений на єдиний результат (компетентність працівників,

менеджерів; узгодженість їх цілей та цілей керівників з цілями всієї організації); досвід компанії та працівників (виконання їх роботи відбувається вже автоматично – такий процес ще називається рутинізацією); широкий спектр послуг (схильність приймати рішення, орієнтовані на ринок); наявність обладнання та устаткування, яких немає у багатьох інших компаній тієї ж сфери, причому база техніки постійно розширюється та оновлюється (схильність до реконфігурації ресурсів).

Ці фактори тісно пов'язані з динамічними здібностями підприємства. Ця концепція була запропонована в 2003 р. науковцями Р. Аднером та С. Гельфатом, аби підкріпити важливість управлінських рішень на корпоративному, організаційному рівні. Саме вони розвили концепцію динамічних управлінських здібностей, розділив їх на фактори, які впливають на стратегічні та оперативні рішення менеджерів «окремо і в поєднанні»: управлінський людський капітал, управлінський соціальний капітал та усвідомленість менеджера [2].

Вивчаючи динамічні здібності компанії, потрібно виокремити схильність «Асса-Інвест» приймати рішення, орієнтовані на ринок та схильність до реконфігурації ресурсів [3]. Ці два фактори є компонентами динамічних здібностей за І. Баретто, який започаткував концепцію «схильності» для компонентів, які передбачають наявність певної тенденції в попередніх діях підприємств та розділив динамічні здібності на 4 схильності. Окрім двох вищезгаданих, він також виокремив схильність помічати економічні можливості і загрози, а також схильність приймати швидкі рішення [3].

Керівництво компанії вирішило перевірити рівень сформованості динамічних здібностей свого підприємства, тож було проведено вимірювання динамічних здібностей шляхом анкетування. Проведення дослідження також може допомогти в важливому процесі майбутньої стратегічної реструктуризації «Асса-Інвест», який буде запроваджений задля збільшення дохідності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [4]. Такий процес є надважливим у функціонуванні компаній, тож обов'язково потрібно оцінити, наскільки розвинуті динамічні здібності у підприємства, бо при їх високому рівні реструктуризація проходить досить легко.

Дослідження було проведено на основі результатів анкетування 44 працівників – як технічних направлених, так і керівництва підприємства. Більшість опитаних – чоловіки (39 осіб), вік більшості працівників – від 40 до 55 років (35 осіб). В анкетах були представлені питання, розроблені для визначення

динамічних здібностей Д.Ворхісом і Н.Морганом [5], Д. Лі та Д. Ліу [6], Р. Вільденом та колегами [7]. Адаптовано за Є. Богодистов та колегами [8].

В процесі підрахунків був використаний алгоритм часткових найменших квадратів.

За моделлю Ворхіса та Моргана підсумок був такий: задоволеність клієнта –  $\beta=0,547$ , t-статистика=6,47; ринкова ефективність –  $\beta=0,496$ , t-статистика=6,501; поточна прибутковість –  $\beta=0,533$ , t-статистика=6,611.

За моделлю Лі та Ліу: здібність до стратегічної свідомості –  $\beta=0,504$ , t-статистика=6,583; здібність своєчасно приймати рішення –  $\beta=0,555$ , t-статистика=6,422; здібність до впровадження змін –  $\beta=0,537$ , t-статистика=6,471.

Нарешті, за анкетною Вільдена та колег: сприймання –  $\beta=0,531$ , t-статистика=6,509; реагування –  $\beta=0,536$ , t-статистика=6,562; реконфігурація –  $\beta=0,473$ , t-статистика=6,54. В усіх моделях р-значення < 0,001.

На підставі отриманих даних можна сказати, що результати анкетування можна вважати достовірними, бо це підтверджує подібність результатів за всіма анкетами, незалежно від відмінностей в усіх трьох підходах. Динамічні здібності позитивно впливають на роботу ТОВ «Асса-Інвест», і компанія є здібною з точки зору теорії динамічних здібностей.

### **Список використаних джерел:**

1. Будівництво/ ООО «Асса-Інвест»[Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані – 2022. – Режим доступу: <https://assa-invest.wixsite.com/assa/building>, вільний.
2. Adner R. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. / R.Adner, С.Е. Helfat // Strategic Management Journal. – 2003. – Т.24, №10. – Р. 1011–1025.
3. Barreto I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future / I. Barreto // Journal of Management. – 2010. – Т. 36. №1. – Р. 256–280.
4. Ніценко В.С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці. / В.С. Ніценко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2, №6. – С. 218-221.
5. Vorhies D.W. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage / D.W. Vorhies, N.A. Morgan // Journal of marketing. – 2005. – Т. 69. № 1. – Р. 80-94.
6. Li D. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China / D. Li, J. Liu // Journal of Business Research. – 2014. – Т. 67. № 1. – Р. 2793-2799.
7. Wilden R. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment / R. Wilden et all // Long Range Planning. – 2013. – Т. 46. № 1–2. – Р. 72-96.
8. Bogodistov Y. Динамические способности: сравнение методов измерения на примере малых и средних предприятий Украины (Dynamic Capabilities: A Comparison of Measurement Methods on the Example of Small and Medium Enterprises in Ukraine) / Y. Bogodistov, O. P. Krupskyi, S. Sardak // Economic Scope. – 2016. – Т. 110. – С. 139-161.

**Яковенко Д. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ  
В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Маркетингова політика підприємства – це «це система заходів, поглядів, програм, які направлені на підвищення ефективності діяльності підприємства (фірми, організації), зростання його конкурентоспроможності, створення позитивного іміджу для постійних клієнтів і організацію товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики згідно з динамічними змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та отримання економічного ефекту» [1, с. 73].

В сучасних умовах багатофакторного ринкового середовища на підприємствах формування та реалізація маркетингової політики здійснюється на трьох рівнях в залежності від ступеня замученості підприємства в маркетинговий комплекс:

1) перший рівень характеризує повну переорієнтацію підприємства на маркетинг як концепцію ринкового управління;

2) другий рівень характеризує ситуацію, згідно якої підприємство використовує окремі комплекси маркетингу, хоча «дух» маркетингу все ж не пронизує підприємство;

3) третій рівень, найнижчий – характеризує стан, за яким підприємство використовує окремі елементи маркетингової політики.

Отже, кожне окреме підприємство самостійно приймає рішення про необхідність та доцільність розробки маркетингової політики, формує її складові елементи та механізми реалізації, ґрунтуючись на власних потребах і можливостях.

Наразі, непоодинокі випадки, коли менеджери та керівництво підприємств досі скептично ставляться до розробки маркетингової політики, недооцінюють її вплив на ефективність діяльності підприємства в цілому, тому віддають перевагу розвитку інших напрямів управлінської діяльності. Однак, за умов усвідомлення підприємствами обмеженості виробничих, фінансових, економічних ресурсів та потреби визначення нових методів забезпечення конкурентоспроможності і збільшення прибутків «саме удосконалення концептуальних основ управління маркетинговою політикою здатне забезпечити перехід у зону

«блакитних океанів», стимулювання інновацій не лише у маркетингу, а і інших зовнішніх та внутрішніх процесах господарської діяльності» [2, с. 107].

Через маркетингову політику на підприємствах, які функціонують в ринкових умовах, науково-теоретичні положення концепції маркетингу інтегруються в практичній реалізації маркетингової діяльності.

Формування та реалізація маркетингової політики дає змогу підприємству:

- знизити рівень невизначеності та ризиків при здійсненні господарської діяльності;
- забезпечити спрямованість ресурсної бази на задоволення потреб цільових ринкових сегментів;
- координувати та взаємоузгоджувати управлінські рішення й дії в маркетинговій сфері;
- змістити фокус уваги з максимізації поточних прибутків на реалізацію стратегічних цілей та довгострокових завдань;
- формувати комплекс маркетинг-мікс, направлений на реалізацію поставлених цілей;
- впровадити концепцію маркетингу в усі сфери діяльності підприємства.

Головною метою маркетингової політики є дослідження потреб та очікувань споживачів з метою вибору сегменту ринку, на якому підприємство довготривалий час може утримувати домінуючі позиції. Саме тому маркетингова політика є не тільки підґрунтям визначення місії та стратегії підприємства, а й виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

За умов постійного загострення конкурентної боротьби в внутрішніх та зовнішніх ринках на підприємстві необхідно приділяти значну увагу усім елементам маркетингової політики.

Впровадження маркетингової концепції та формування маркетингової політики є передумовою зміни методів, направлених на досягнення цілей господарської діяльності підприємства. Інтеграція маркетингової політики в систему управління підприємством забезпечують «більш глибоке й ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. На перший план висувуються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій

взаємодії з працівниками торговельних організацій, включається в перепідготовку персоналу відділу маркетингу» [3, с. 17].

#### **Список використаних джерел:**

1. Семчук І. А. Характеристика маркетингової політики сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 71- 77.
2. Кавтиш О.П., Кода К.А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: Збірник наукових праць. – Випуск 25. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 103–110.
3. Гнилянська Л. Й., Топоровський В. Я. Організація збутової діяльності підприємства. *Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю : тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 травня 2014 р., Львів : до 170-річчя Національного університету «Львівська політехніка» / Національний університет «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. С. 16–17.*

## **УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Dr. Yevgen Bogodistov\*, Prof. Dr. Daniel Beimborn\*\***

*\* Management Center Innsbruck (Austria),*

*\*\* Otto-Friedrich-Universität Bamberg (Germany)*

### **SPECIFICITY OF DYNAMIC CAPABILITIES OF HEALTH CARE PROVIDERS**

While being very restricted in their financial resources, public-sector health care organizations are enforced to improve their performance in order to operate cost-efficiently. They need to respond to changing environments through continuous improvement [8]. In order to achieve a fast and appropriate response to turbulent environments, organizations need to have dynamic capabilities [12]. The review by Piening [9] indicates the important role that dynamic capabilities play in non-profit organizations. Nevertheless, we still do not have a good understanding about how health care providers cope with change [11].

Unfortunately, low financial resources are not the only constraint for the public-sector health care organizations. In some countries, e.g., in Ukraine, the health care system is organized in a very centralized way, which leaves little managerial freedom to individual organizations [15]. Strategic decisions are met at the highest level of the government, while the front-line health care providers have to obey and implement the decisions made. Nevertheless, guidelines produced at the policy level often end up in failure known as “innovation implementation failure” [10]. The reason for this may be the completely different organization of their dynamic capabilities [13].

Indeed, in health care management, dynamic capabilities may be very different. Depending on the type of the health care system, health care providers may be for-profit or non-profit organizations. This assumes a different understanding of the “market” and, consequently, a different understanding of a “(sustained) competitive advantage”. In this work, we focus on publicly owned and operated health care providers in a centralized health care system in Ukraine. In this domain, the strategic decisions are

mostly taken on the level of the government which changes the nature of a dynamic capability of the health care providers.

The government (e.g., Ministry of Health Care of Ukraine) becomes the entity responsible for evaluating opportunities and threats and seizing the most appropriate opportunities. If the Ukrainian government analyzes health statistics and notices a threat, it can decide to change the health care system. The government can also be driven by the positive example of other countries, reforming their health care systems and, thus, support their own health care reform. For instance, reforming the health care system through the introduction of primary health care reduces costs and improves health equity [2]. Optimization of costs of care in acute and non-acute settings and the reduction of episodes of care are the factors influencing the decision of the government to reform health care services [5].

At the same time, hospitals might not want the system to be reformed. Recent research shows that health care providers see a threat of reforming due to increased job stress, motivation and performance [3]. A misalignment between the government's decision and the hospitals may result in burnout, the dissatisfaction of balance of treatment, and administrative work [4]. In centralized health care systems, differences in perception of health as a public good make the transfer of strategic functions from hospitals to government justified.

We argue that this function transfer has a drastic impact on the dynamic capability of health care providers. In for-profit markets, selection mechanisms allow only the best players to survive; variation mechanisms allow the firms to adopt their market position and find a niche. Dynamic capabilities are aimed to help the latter firms maintain evolutionary fitness, become and remain successful, as well as quit path dependencies [12].

In the non-profit health care market, competition is different. For instance, most primary health care providers offer the same services to people in the neighbourhood. The publicly owned hospitals in Ukraine are usually distributed evenly, so that people have good access to health services. Nevertheless, the industry is dynamic: on the one hand, there is constant change in technology, requiring change in hospital processes. For example, AI-driven chatbots can change the whole patient encounter process [6, 7]; on the other hand, patients are usually free to move and change between hospitals selecting those with a higher quality of services [1]. Consequently, health care providers need to adapt to changes by reconfiguring their resource base as firms do in the for-profit domain. Thus, they need to have an equivalent of a dynamic capability with a focus on



the implementation of change conferred upon hospitals by the government. We propose the notion of reconfiguration capability to capture this organizational phenomenon.

Most decisions of the government initiate a realignment of hospitals' tangible and intangible assets. In contrast to the reconfiguration capacity as proposed by Teece [12], the reconfiguration capability of a health care provider has several specific aspects important for the non-profit domain [14]. Both in centralized and decentralized health care systems, the reconfiguration capability may become the key tool on the way to transform and implement strategic change.

### **References:**

1. Beukers P. D. C., Kemp R. G. M., Varkevisser M. Patient hospital choice for hip replacement: Empirical evidence from the Netherlands. *European journal of health economics*. 2014. № 9 (15). С. 927–936.
2. Browne G. [et al.]. Economic evaluations of community-based care: Lessons from twelve studies in Ontario. *Journal of evaluation in clinical practice*. 1999. № 4 (5). С. 367–385.
3. Denton M. [et al.]. Job stress and job dissatisfaction of home care workers in the context of health care restructuring. *International journal of health services: planning, administration, evaluation*. 2002. № 2 (32). С. 327–357.
4. Freeman T. [et al.]. Primary health care reform, dilemmatic space and risk of burnout among health workers. *Health*. 2018. № 3 (22). С. 277–297.
5. Javanparast S. [et al.]. Change management in an environment of ongoing primary health care system reform: A case study of Australian primary health care services. *International journal of health planning and management*. 2018. № 1 (33). С. e76–e88.
6. Kethuneni S., August S. E., Vales J. I. Personal health care assistant/companion in virtual world. *2009 AAAI Fall Symposium Series*. 2009. С. 41–42.
7. Lyon J. Y., Bogodistov Y., Moormann J. AI-driven Optimization in Healthcare: the Diagnostic Process. *European Journal of Management Issues*. 2021. № 4 (29). С. 218–231.
8. Pablo A. L. [et al.]. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*. 2007. № 5 (44). С. 687–708.
9. Piening E. P. Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*. 2013. № 2 (15). С. 209–245.
10. Rangachari P. Innovation implementation in the context of hospital QI: Lessons learned and strategies for success. *Innovation and entrepreneurship in health*. 2018. (5). С. 1–14.
11. Spaulding A. [et al.]. Organizational capacity for change in health care: Development and validation of a scale. *Health care management review*. 2017. № 2 (42). С. 151–161.
12. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. № 13 (28). С. 1319–1350.
13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 7 (18). С. 509–533.
14. Wayne S. T. [et al.]. The essential role of reconfiguration capabilities in the implementation of HIV-related health information exchanges. *International journal of medical informatics*. 2012. № 10 (81). С. e10–20.
15. Wilsford D. Path Dependency, or Why History Makes It Difficult but Not Impossible to Reform Health Care Systems in a Big Way. *Journal of public policy*. 1994. № 03 (14). С. 251.

**N. V. Lubenets**

*Dnipropetrovsk Regional Clinical Oncology Dispensary,  
Dnipropetrovsk Regional Council (Ukraine)*

## **ON ONCOLOGISTS EMOTIONAL BURNOUT ISSUE**

The burnout phenomenon is a topical issue in human-to-human interaction. That is the activity of doctors. Recent work years under the COVID-19 pandemic «pressure» have led to the fact that emotionally exhausted health employees almost completely exclude emotions from the professional activity sphere. Furthermore, this is not the emotional sphere initial defect, not a rigidity sign, yet the acquired emotional protection. The work routine has led to the vanishing of the desire for professional and personal improvement; there is a tendency to adopt traditional forms of knowledge, stereotyped actions and the rigidity of reasoning operations [7]. As a result, there are prerequisites for professional development. Hromtseva [9] studied the burnout phenomenology.

Williams et al. [12] found that doctors with burnout syndrome make a lot of medical errors and provide poor quality medical care to patients. Besides, according to other studies, burnout syndrome in doctors harms job satisfaction, professional longevity, and the quality of care.

In the world, the frequency of detection of burnout in health professionals ranges from 20 to 75%. Golovenko & Sopol [8] provide interesting research on burnout diagnosing results in different countries.

Oncologists suffer from emotional burnout due to constant contact with seriously ill people. The leading signs of oncologists' emotional burnout include feelings of emotional devastation, anxiety, low mood, expanding saving emotions, psycho-emotional and personal alienation, reduced productivity, and dissatisfaction [3]. Mukharovska identified the following factors that contribute to the oncologist occupational burnout:

- significant work overload with the formation of chronic time deficit syndrome;
- reporting «bad news» to the patient and the relatives;
- communication with cancer patients and their family members who are in stress and often show negative emotions;
- medical staff «witnessed» the patient's physical and emotional suffering;
- the patient's problems complexity and the inability to solve them completely;

- high communication complexity with the patient's family in the «critical» treatment (relapse, disease continuation) and at the disease's terminal stage;
- the need to have high skills, work with complex medical equipment;
- making decisions that significantly affect the patient's duration and quality of life [4].

Faced with negative emotions, the doctor involuntarily gets involved, which results in starting to feel increased emotional stress. Notably, doctors have a fairly high incidence of depressive disorders, and about a third of health professionals regularly use medications to correct emotional levels of stress and anxiety [2].

West et al. [11] among the individual factors that accelerate the doctors' emotional burnout include:

- gender (women are more prone to emotional burnout);
- age (younger doctors are more prone to emotional burnout);
- the age of the children (with a child under 21 is also associated with an increased risk of emotional burnout by 53%);
- the partner's profession (if the partner is not employed in the medical field, which increases the risk of burnout by 23%);
- education costs; and marital status.

In addition, several gender-dependent factors that provoke burnout are specific to women physicians [10]:

- less time is spent on their well-being, as women spend extra 8.5 hours per week on childcare and other household chores;
- more frequent gender discrimination – lower career development, inequality with men in salary, rewards, and financial compensation;
- less willingness of grant sponsors to fund projects of female academic doctors;
- female doctors are more likely to be sexually occupationally harassed than male doctors. According to scientists, professional burnout is not an episode but the result of «complete burnout» [6].

Many researchers found that burnout occurs without clear job descriptions and planning in the study. When the medical sector restructuring was planned, the management paid insufficient attention to the doctors' professional competence but focused on «reducing all types of costs (without receiving any significant investment)» [5]. Changing the business processes structure, they did not pay attention to performers [1]. It is clear that clear planning is not always possible in a pandemic

often accompanied by force majeure. Nevertheless, burnout prevention needs to be put in order first of all in one's world.

### References:

1. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки : моногр. / за заг. ред. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. – 416 с.
2. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
3. Коваль І. Синдром емоційного вигорання у лікарів онкологічного профілю та шляхи його подолання. *Psychosomatic medicine and general practice*. 2017. 2(1). С. 35-37.
4. Мухаровська І. Р. Емоційне вигорання у лікарів-онкологів: джерела професійного стресу та медико-психологічні потреби. *Український вісник психоневрології*. 2016. №. 24, вип. 2. С. 73-78.
5. Ніценко В.С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 218-221.
6. Чубко О.Б. Конфліктні ситуації у роботі лікаря як одна з причин професійного вигорання. *Психоневрологія и нейропсихиатрия*. 2015. № 8 (72). С. 10-11.
7. Bogodistov Y., Moormann J., Sibbel R., Krupskyi O. P., Hromtseva O. Process maturity and patient orientation in times of a health system reform /Y. Bogodistov. *Business Process Management Journal*. 2021 ahead-of-print. Available at: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0428>.
8. Golovenko H. V., Sopol O. M. Поширеність синдрому емоційного вигорання у медичного персоналу і фактори, які спричиняють його розвиток. *Медсестринство*. 2018. № 4. С. 51-53. <https://dx.doi.org/10.11603/2411-1597.2017.4.8550>.
9. Hromtseva O. V. Notion of professional burnout of medical workers and research of its phenomenology. *European Journal of Management Issues*. 2019. Т. 27. №3-4. P. 63-72. <https://dx.doi.org/10.15421/191907>.
10. Templeton K., Bernstein C., Sukhera J., Nora L. M., Newman C., Burstin H., Guille C., Lynn L., Schwarze M. L., Sen, Busis N. Gender-based differences in burnout: Issues faced by women physicians. *NAM Perspectives. Discussion Paper, National Academy of Medicine, Washington, DC*. – 2019. – <https://doi.org/10.31478/201905a>.
11. West C. P., Dyrbye L. N., Shanafelt T. D. Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*. 2018. Т. 283. №. 6. P. 516-529. <https://doi.org/10.1111/joim.12752>.
12. Williams E. S., Manwell L. B., Konrad T. R., Linzer M. The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: results from the MEMO study. *Health care management review*. 2007. Т. 32. №. 3. P. 203-212. <https://doi.org/10.1097/01.hmr.0000281626.28363.59>.

**Голей Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
І ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Однією з найважливіших галузей будь-якої держави виступає система охорони здоров'я, яка включає всі організації, структури та ресурси, а також дії, що покликані сприяти повноцінній реалізації фундаментального права людини на охорону здоров'я (ст. 49 Конституція України) фундаментальна мета яких – підтримка, зміцнення та (або) відновлення здоров'я [1].

Сьогодні заклади охорони здоров'я мають вирішувати двоєдине завдання. З одного боку, піклуватися про збереження здоров'я нашої нації, а з іншого боку, одночасно забезпечувати якісний розвиток та процвітання власних організацій як суб'єктів господарювання [2]. Безумовно, останнім часом вже відзначається маса позитивних зрушень у підвищенні якості управління, це і зміна системи фінансування, впровадження електронних засобів для підвищення якості управління: системами охорони здоров'я та підтримки надання медичних послуг у системі «лікар – пацієнт», реалізація активних дій у підвищенні кваліфікації та реалізації людського потенціалу медичного персоналу Проте, перед керівниками державних закладів охорони здоров'я, у нинішніх не простих соціально-економічних умовах все ще стоїть чимало складних системних проблем, що заважають поступальному розвитку, серед яких:

- моральне старіння обладнання, нестача фінансових коштів на оновлення основних фондів;
- слабкий розвиток системи стимулювання та мотивації праці, що спричиняє відтік кваліфікованого та компетентного складу медичних працівників у приватні медичні установи або перехід на приватну практику;
- неконкурентоспроможні заробітні плати порівняно зі світовим ринком;
- відсутність маркетингу (або його низька якість);
- недостатня управлінська кваліфікація топ-менеджерів медичних установ;
- слабкий розвиток системи управління якістю, що негативно позначається на комплексності, широті надання медичних послуг, ін.

У своїй сукупності зазначені проблеми, взаємовпливи один на одного призводять до гальмування поступального розвитку сучасної системи охорони

здоров'я. І, як наслідок, українська медицина не здатна конкурувати з закладами охорони здоров'я на світовій арені, приносячи суттєвий дохід до бюджету держави, як, наприклад, у Тайвані, Південній Кореї, Франції, Японії [3].

На нашу думку, підвищення конкурентоспроможності шляхом подолання проблем можливе двома сучасними інструментами: розвитком корпоративної культури управління та впровадження розвитку системи менеджменту якості.

Перший напрямок розвитку корпоративної культури управління – як важливого інструмента підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, передбачає управління у формі циклічного процесу (рис. 1).

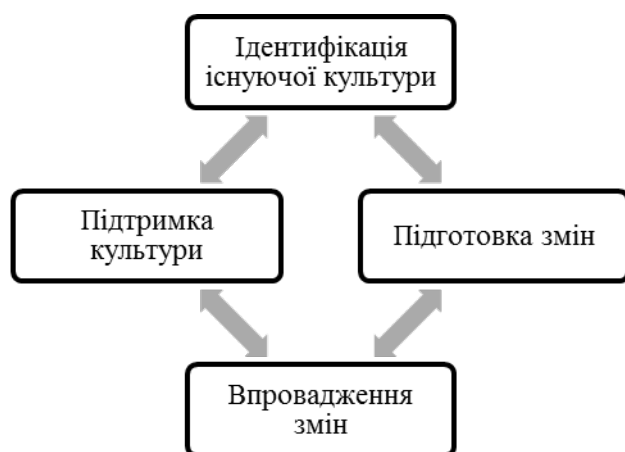


Рис. 1. Циклічність управління корпоративною культурою

Другий напрямок впровадження та розвитку системи менеджменту якості дозволить ідентифікувати і регламентувати всі процеси як управлінські, так і виробничі, перейти на управління за цілями та КПЕ (ключовими показниками ефективності), що загалом дозволить постійно підвищувати якість. Оскільки система менеджменту якості у своїй філософії передбачає застосування такого інструменту як цикл PDCA («плануй-роби-перевірйай-дій»), який сприяє постійному підвищенню якості всіх процесів: основних, що підтримують (забезпечують) та управлінських.

Отже, розвинена корпоративна культура медичного закладу потрібна для того, щоб вирішувати всі внутрішні проблеми, а також налагоджувати комунікацію і якісно мотивувати співробітників на ефективну і продуктивну трудову діяльність. Розвинена система менеджменту якості дозволить забезпечити стабільність якості послуг медичного закладу, тим самим підвищить їхню конкурентоспроможність.

**Список використаних джерел:**

1. Конституція України (із змінами згідно Закону № 27-IX від 03.09.2019, ВВР, 2019, № 38, ст.160)
2. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7910> (дата звернення: 03.04.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.88
3. Рейтинг країн за рівнем медицини URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/health-care-index> (дата звернення: 03.04.2022).

**Громцева О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРВИННОЮ ЛАНКОЮ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ**

Основні проблеми у сфері охорони здоров'я України, що призводять до кризового стану у медичній установі мають фундаментальний характер і насамперед пов'язані з крахом радянської моделі медичного обслуговування, на яку орієнтувалися багато десятиліть. Пандемія COVID–19 суттєво вплинула на економіку світу, й додала як штучних перешкод, так і нових можливостей, зокрема, стимулювала перетворення у медичній галузі, відбулися покращення загального стану готовності медичного персоналу та лікарень до кризових ситуацій, але значно зросло фізичне та психологічне навантаження як на лікарів так і на медичних сестер і це навантаження знижує життєвий тонус та підвищує загрозу професійного вигорання, тобто, під час політичних, соціальних та економічних реформ завжди виникають психологічні кризи різного ступеню тяжкості від стресу до депресії, також психологічні кризи можуть набувати масового характеру – почуття непевності, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, соціальним станом та правовою захищеністю. Реструктуризація системи охорони здоров'я планувалась як подразнювач, який змусить керівників замислитися над стратегічними питаннями розвитку «своєї» клініки в ринкових умовах [2].

Криза системи охорони здоров'я, зокрема, первинної ланки медичної допомоги характеризується – проявом порушень стабільності роботи, зниження соціально – економічних показників, зростання кількості скарг від пацієнтів, труднощі у вирішенні питань зі збереження та укріплення здоров'я, як населення

так і самого медичного персоналу, неузгодженість в колективі та порушення злагодженості в роботі між персоналом та структурами закладу охорони здоров'я [3]. Але, орієнтація на медичні потреби пацієнта повинна бути базисом усіх бізнес процесів, які пов'язані із охороною здоров'я [5].

Саме антикризове управління є важливою складовою системи забезпечення соціально – економічної безпеки медичних закладів, важливо підкреслити, що антикризове управління повинне бути не тільки на рівні держави або на рівні місцевих органів самоврядування, а і на рівні медичного закладу з прописаними етапами антикризового управління (рис.1) та чіткими заходами.



**Рис.1. Етапи процесу антикризового управління персоналом та системою медичного закладу**

Джерело: створено автором на основі [1]

Мета антикризового управління – передбачати, попереджати, подолати та знизити ймовірність виникнення кризи, будь якого характеру і одночасно утримувати медичний заклад в стабільному розвитку. Керівнику медичного закладу важливо пам'ятати, що про наявність антикризового плану повинен знати кожен працівник це може заспокоїти та мотивувати [4] працівників виконувати свої професійні обов'язки сумлінно без страху за майбутнє. Нажаль



ситуація ускладнюється тим, що не кожен заклад охорони здоров'я, особливо заклади первинної ланка медичної допомоги, не має кваліфікованих кадрів, що володіють знаннями та вміннями в галузі кризових комунікацій. Вважається, що введення в управління медичними закладами штучного інтелекту, допоможе при вирішенні питань під час кризи [6].

Отже головною і кінцевою метою антикризового управління є підвищення якості та доступності медичної допомоги через створення ефективної системи управління організацією, підбору найбільш кваліфікованого персоналу, оптимізації витрат, зменшенню наслідків впливу кризових явищ все це підвищує конкурентоздатність установи на ринку медичних послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аль, Ш. М. А. Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління медичною галуззю. Часопис економічних реформ. 2016. № 3. С. 6-11.
2. Ніценко В. С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 2. С. 218-221.
3. Сазоненко Л. В., Толстанов О. К. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 86–92. DOI:10.32702/2306-6814.2021.16.86
4. Стрюков В.В. Мотивація медичних працівників як особлива функція державного управління. Реалізація політики модернізації економічної системи в сучасних умовах: матеріали науково практичної конференції (м. Дніпро, 25 вересня 2021р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2021. С. 41-45.
5. Bogodistov, Y., Moormann, J., Sibbel, R., Krupskyi, O.P., Hromtseva, O. Process maturity and patient orientation in times of a health system reform. Business Process Management Journal. 2022, 28(1), P. 258-272. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0428>.
6. Lyon, J. Y., Bogodistov, Y., Moormann, J. AI-Driven Optimization in Healthcare: The Diagnostic Process. European Journal of Management Issues, 29(4), P. 218-231. <https://doi.org/10.15421/192121>.

**Кобченко А. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СВІТОВІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ**

Медичний туризм – термін, який трактується як практика надання планових медичних послуг за межами регіону проживання отримувача медичних послуг (пацієнт) [1].

Серед причин звернення іноземних туристів за отриманням медичної допомоги в інших країнах, це можливість швидких та якісних медичних послуг,

їхня низька ціна в порівнянні з країною проживання, конфіденційність, індивідуальний та висока якість усіх видів сервісу для пацієнту.

В останні десятиліття сформувалась тенденція, що більше туристів їдуть до менш економічно розвинених країн, які мають гарний рівень охорони здоров'я, для отримання якісних і більш дешевих медичних послуг. Раніше медичний туризм був затребуваний переважно пацієнтами з економічно менш розвинених країн, які вирушали для отримання медичної послуги в більш розвинені країни, що володіють інноваційними медичними технологіями, розвинутою інфраструктурою та високим рівнем сервісу [2].

Надання медичних послуг іноземним громадянам – повністю платна послуга, що вимагає правильної організації та високої якості медичної допомоги, що неможливо здійснювати без фінансових інвестицій. Тому менеджменту медичної організації для прийняття оптимальних управлінських рішень у цих питаннях необхідний науково-обґрунтований підхід та розроблені механізми організації експорту медичних послуг.

Медичні послуги, що надаються іноземним туристам, можна умовно поділити на кілька категорій:

- високотехнологічні медичні послуги;
- послуги з оздоровлення та реабілітації;
- послуги з альтернативної медицини (медичний туризм в Індії, Китаї, країнах Азіатсько–Тихоокеанського регіону).

У зв'язку з цим проблема ефективної організації в'їзного медичного туризму актуальна як і для керівників галузі на рівні держави, так і для менеджменту медичних організацій різних форм власності у більшості країн світу. Такий напрямок медицини в країнах–лідерах з медичних послуг для іноземних туристів виокремився практично у самостійний сектор економіки, що забезпечує не тільки додаткову фінансову стійкість медичних установ, але й значний вплив на внутрішній валовий продукт країни [3].

Фінансовий обсяг світового ринку медичного туризму, за даними Stanford Research Institute, сягає 551 млрд. дол. США, а до 2025 р. прогнозується збільшення фінансового обсягу ринку медичного туризму у світі до 3 трлн. дол. США.

Рівень охорони здоров'я в країні визначає і рівень розвитку медичного туризму, оскільки цей сектор медицини безпосередньо залежить від стану матеріально–технічної бази медичних центрів, технологічної оснащеності та

професійної підготовки персоналу, відповідності якості медичних послуг рівню світових стандартів якості та критеріям міжнародних сертифікацій.

Крім того, на світовий ринок медичного туризму значний вплив мають спеціалізовані рейтингові агенції, такі як Bloomberg, Nubeo, Medical Tourism Index, The Economist Intelligence Unit, які формують звіти щодо розвитку медичного туризму та розвитку медицини в країнах, що надають медичні послуги іноземним громадянам.

Слід зазначити, що серед країн–лідерів медичного туризму таких як Канада та Великобританія, Італія мають державну модель організації охорони здоров'я з переважно бюджетним фінансуванням, Німеччина та Франція – бюджетно–страховий механізм фінансування медичної галузі, а США – недержавну систему охорони здоров'я з приватно-страховим механізмом фінансування медицини.

Медичні установи, центри конкурують між собою за пацієнтів, використовуючи ефективні механізми та технології фасилітації.

Посередників (фасилітатори) у медичному туризмі виокремлені у такі групи [4]: внутрішні посередники медичного туризму; іноземні посередники медичного туризму; іноземні постачальники медичних послуг (лікарні, медичні центри та ін.); національні страхові компанії; іноземні страхові компанії; державні або приватні роботодавці у місцевому регіоні та інші.

Залежно від участі в отриманні медичної послуги певних категорій фірм–фасилітаторів експерти виділяють модель медичного туризму.

1. Прямий медичний туризм, механізм якого передбачає безпосередній контакт пацієнта із іноземною клінікою.

2. Медичний туризм, організований внутрішніми чи іноземними посередниками. Така схема організації медичного туризму використовується в Ізраїлі, Індії, Китаї та Південній Кореї.

3. Медичний туризм є частиною державної політики у охороні здоров'я. Іноземні постачальники стають уповноваженими постачальниками медичної послуги приватним клієнтам та співробітникам державних компаній у регіоні. Ця модель активно працює у США, Канаді, Великобританії та країнах ЄС.

#### **Список використаних джерел:**

1. Horowitz M., Rosensweig J., Jones C. Medical Tourism: Globalization of the Healthcare Marketplace // *Med. Gen. Med.*– 2007. –Vol. 9 (4). – P. 33
2. Bookman M., Bookman K. *Medical Tourism in Developing Countries.* – New York: Palgrave MacMillan, 2007.

3. Gan L. L., Song H. A SWOT Analysis of Medical Tourism: Indian and South Korea. [Електроний ресурс] // SSRN.– 2012. – URL: <https://ssrn.com/abstract=2194856>
4. Gan L. L., Frederick J. R. Medical tourism facilitators: Patterns of service differentiation // Journal of Vacation Marketing.– 2011. – Vol. 17 (3). – P. 165–183.
5. Slyvenko V., Slyvenko O. Economic security of tourism in Germany: models for overcoming the crisis // European Journal of Management Issues.–2020.– Vol. 28(3).–P.110–120

**Канд. психол. наук Крупський О. П., Стасюк Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*

### **ЩОДО ПИТАННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Прийняття стратегічних рішень з питань функціонування та розвитку медичних підприємств відбувається в умовах часткової або повної невизначеності, зумовленої людським фактором, зовнішнім середовищем й неточністю та неповнотою вхідних даних. Аналіз факторів, що впливають на стан медичного підприємства, дозволить спрогнозувати динаміку коливань різних економічних показників. Дослідженню стану та прогнозування розвитку медичних підприємств присвячені праці таких науковців, як А. Літвак [6], К. Черненко, Г. Семененко та О. Луконін [2], І. Зима, Л. Обуховська [4] та ін. Проте питання класифікації саме кризових ситуацій на медичних підприємствах вченими системно не розглядалося.

В умовах медичної реформи, яка досі, не зважаючи на декларативні заяви про успішне впровадження, має велику кількість невирішених питань, систематизування кризових ситуацій є, на наш погляд, доцільним. Наразі можна виділити загальні кризові ситуації, з якими може стикатися медичне підприємство [1; 3; 5; 7]:

– негативні соціальні зміни у суспільстві, в результаті чого спостерігається зростання безробіття, зниження рівня реальних доходів населення, погіршення криміногенної ситуації, зниження народжуваності, внутрішня міграція населення;

– негативні економічні зміни, які можуть призвести до зростання рівня інфляції; змін у податковій системі; неможливості планування угод із контрагентами; корупції; нестабільності фінансового ринку; складності залучення інвестицій у підприємство;

– зміна політичної ситуації у країні, внаслідок чого розриваються контракти через дії влади країни, в якій знаходиться компанія-контрагент, виникають логістичні проблеми, пов'язані з можливими обмеженнями на конвертування будь-якої валюти та/або перевезень;

– зміна (погіршення) ринкової ситуації у країні, що може зумовити зниження ємності внутрішнього ринку та спад ринкової кон'юнктури, посилення монополізації на ринку медичних послуг, збільшення залежності національної економіки від інших країн світу, зростання пропозиції, наприклад, медикаментів, які відрізняються за технологією виробництва, за рахунок чого мають невисоку ціну, але мають аналогічну сферу застосування;

– зміни у законодавстві, які можуть суттєво обмежити можливості довгострокового планування розвитку медичного підприємства;

– форс-мажорні обставини, а саме стихійні лиха, явища суспільного життя, військові дії і цивільні заворушення, у результаті яких медичні підприємства вимушені працювати у рамках своєї соціальної відповідальності, але можуть понести великі збитки і, навіть, збанкрутувати.

Специфічні саме для медичної галузі загрози виглядають наступним чином:

– не виконання державою своїх обов'язків щодо фінансування сфери охорони здоров'я, як наслідок, відсутність необхідних ліків, витратних матеріалів тощо;

– зниження купівельної спроможності населення, що може зумовити зниження цін і тарифів на медичні послуги;

– некомпетентне формування тарифів на медичні послуги, і як наслідок, зниження фінансової безпеки медичних підприємств;

– підвищення професійного рівня обслуговуючого персоналу через додаткове навчання, тренінги, підвищення кваліфікації, в результаті чого може спостерігатися відтік висококваліфікованих спеціалістів до міст з найкращими умовами праці та більш високою заробітною платою;

– стимулювання попиту на замовлення підприємств галузі щодо певних видів медичних послуг, що призводить до формування надлишку фахівців з більш затребуваних/популярних медичних спеціальностей та нестачі спеціалістів інших профілів;

– зміна режиму роботи / зростання пацієнто-орієнтованої послуги – збільшення часу приймання пацієнтів, у тому числі у вихідні дні, що призводить до зростання професійного вигоряння лікарів та збільшення медичних помилок;

– відкриття ліцензії державою, коли медичне підприємство, навіть маючи висококваліфікованих спеціалістів, не може надавати медичну послугу.

У непередбачуваній ситуації, коли кожен день приносить зміни, при цьому частіше з негативним впливом, усі сили і ресурси менеджменту медичних підприємств спрямовані на подолання кризового періоду та збереження бізнесу. Для цього необхідно мати чітку антикризову стратегію, яку не можливо створити не маючи «дорожньої карти» імовірних кризових ситуацій.

### **Список використаних джерел:**

1. Bogodistov, Y., Moormann, J., Sibbel, R., Krupskiy, O., Hromtseva, O. Process maturity and patient orientation in times of a health system reform. *Business Process Management Journal*. 2022, 28(1), P. 258-272. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0428>.
2. Chernenok K, Semenenko H, Lukonin A. Assessment of the financial condition of a medical institution in the context of health care financing reform. *Efektivna ekonomika [Internet]*. 2020. №12. Available from: <http://dx.doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.105>.
3. Kulyniak I, Zhygalo I, Horbenko T. Crisis situations at enterprises: essence, classification, threats and response measures. *Market Infrastructure [Internet]*. 2021. №51. Available from: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastructure51-27>.
4. Зима І. Я., Обуховська Л. І. Виявлення переваг нової моделі функціонування медичних закладів у формі комунальних підприємств. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2020. № 4. Available from: <http://czvestnic.info/pdf/280735.pdf>.
5. Крупський О., Стасюк Ю., Лубенець Н. Формування системи управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я. *Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: моногр. / за заг. ред. Т. Гринько*. Дніпро, 2021. С. 173-190.
6. Літвак А. І. Підприємництво в охороні здоров'я. *Новости медицины и фармации*. 2014. №. 7-8. С. 22-24.
7. Ніценко В.С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 218-221.

### **Новотчинов І. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Адміністрації медичних закладів охорони прагнуть до мінімізації витрат, виявлення фінансових резервів, підвищення доходу від платних медичних послуг. Управління закладами в охороні здоров'я передбачає управління фінансовими, трудовими і матеріально-технічними ресурсами охорони здоров'я [2].

Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я – це свідомий вплив органів управління на фінанси установ, фінансові процеси, фінансову діяльність, яке здійснюється з метою досягнення і підтримання збалансованості, фінансової стійкості установи, отримання доходів для фінансового забезпечення вирішуваних економічних і соціальних завдань навчання. Цей вид діяльності повинен базуватись на якісному фінансовому плануванні, тому що саме від нього залежить ефективність фінансового управління таких закладів [4].

Управління фінансами установи здійснюється в трьох напрямках: реалізація цілей фінансової політики установи; управління фінансовими відносинами, грошовими фондами та грошовими потоками; управління джерелами грошових коштів.

Сьогодні під час управління закладами охорони здоров'я керівники стикаються з багатьма проблемами при реалізації стратегій медичного закладу щодо зниження витрат при одночасному підвищенні якості обслуговування пацієнтів. Це є наслідком того, що в медичних закладах України відсутні менеджери-організатори, які були б спроможні використовувати практичні навички та приймати ефективні стратегічні рішення, щодо змін на організаційному рівні, і глибокого розуміння викликів та новітніх тенденцій у галузі охорони здоров'я. Така ситуація пояснюється відсутністю ефективної системи підготовки керівників медичних закладів, не сформованістю освітньої бази та реаліями вітчизняної медичної системи. Тому в медичних закладах необхідно сформувати відповідну кадрову політику, удосконалити систему та форму оплати праці працівників медичної галузі, систему мотивації персоналу та впровадити якісні методи формування й розвитку кадрів [3].

Підґрунтям ефективної роботи закладів охорони здоров'я є управління матеріально-технічним забезпеченням. Цей процес виконує ряд функцій. До основних можна віднести наступне: визначення потреби закладів охорони здоров'я та їхніх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах; вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами; забезпечення доставки матеріальних ресурсів до місця споживання; організація раціонального та економного використання матеріальних ресурсів; розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини й матеріалів; забезпечення організації щодо правильного зберігання матеріальних цінностей; оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів [1].

До факторів зовнішнього середовища, що ускладнюють управління медичними закладами можна розглядати як [1]: фактори з боку держави: завищені ліцензійні вимоги; високі вимоги до медичних приміщень; застарілі стандарти оснащення медичних кабінетів; демпінгові ціни на платні послуги, що встановлюються державними медичними установами; фактори з боку постачальників: завищена вартість медичних матеріалів та обладнання; фактори з боку споживачів: високий рівень недовіри до медицини, упередження населення проти платних медичних послуг.

Факторами внутрішнього середовища є: низький рівень діагностичних послуг; відсутність реклами та маркетингу (або їх низька якість); невисока управлінська кваліфікація менеджерів установ; дефіцит кваліфікованих медичних кадрів; брак фінансових ресурсів і недофінансування [2].

Ефективність реалізації стратегічних напрямків в управлінні закладами в охороні здоров'я залежить від впровадження та дотримання організацією принципів менеджменту, що дозволить надавати якісні медичні послуги та вивести надання нових, інноваційних профілактичних та оздоровчих послуг на новий рівень.

Таким чином, управління закладами в охороні здоров'я передбачає такі основні заходи та дії менеджменту: підвищення зацікавленості менеджерів вищої ланки медичного закладу в поліпшенні його роботи; залучення в процес поліпшень всього складу керівництва; забезпечення якості функціонування систем управління медичною організацією; розробка стратегії і тактики поліпшення діяльності; створення системи заохочення і визнання заслуг тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Економіка підприємства / за ред. Акад. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2013. 402 с.
2. Лень Л.С., Нікуліна Т.М. управління медичним закладом в сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник АГТУ. Економіка*. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-meditsinskim-uchrezhdeniem-v-sovremennyh-usloviyah-problemy-i-puti-resheniya>
3. Назарко С.О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204590>
4. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я URL: <https://us.bdpu.org.ua/upravlinnia-finansovymy-resursamy-zakladiv-okhorony-zdorov-ia.html>



**Савчук Д. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ТА ЗАВДАННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У ринковій економіці підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати свою організаційну структуру до внутрішніх можливостей, відповідати вимогам зовнішнього середовища. Бюджет є початковим етапом будь-якої діяльності, тому цей процес дуже відповідальний, і чим більше приділяється уваги, тим більше він може відповідати ефективності господарського процесу бізнесу.

Бюджетування є методом обчислення або визначення нових оцінок, які створюються в самому процесі обороту засобів, або бюджетування являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів планування, контролю і аналізу діяльності як усього підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів з метою розроблення та прийняття оптимальних управлінських рішень [1].

З точки зору іноземних вчених бюджет (budget) – план, який відображає очікувані результати і ресурси які розподіляються кількісно та виступають в якості контрольного еталону.

Розвиток технологій фінансового планування призводить до широкого впровадження в практику управління підприємствами системи бюджетування, яка на даний час є найбільш ефективною системою управління фінансовими ресурсами господарюючого суб'єкта.

Як функція управління бюджетування тісно пов'язане з іншими його функціями. Навіть загальний огляд цих взаємозв'язків розкриває роль бюджету в управлінському процесі, який тісно пов'язаний з обліковою функцією. Бухгалтерський облік, пов'язаний з бюджетом, є основним «постачальником» інформації про фактичну діяльність об'єктів управління. Це пояснюється тим, що якість складання бюджету значною мірою залежить від повноти, достовірності та своєчасності отриманих бухгалтерських даних. У той же час бюджетування має певний вплив на методи обліку. Тому побудова методики реєстрації облікових даних повинна забезпечувати найбільшу зручність для всіх сторін і загального бюджету підприємства.

Найбільш тісно пов'язане бюджетування з такими важливими функціями управління, як аналіз – це один з найважливіших елементів у процесі формування наукового та обґрунтованого бюджету розвитку об'єктів управління. Формування поточного та майбутнього бюджетів вимагає змістовного аналізу роботи за певний період часу, визначення невикористаних внутрішніх резервів підприємства та врахування ролі інноваційних факторів розвитку в бюджетному періоді. Все це відображається у відповідних аналізах та розрахунках.

Роль бюджету в управлінні та його зв'язок з іншими функціями визначають його значення в практиці комерційно-виробничої діяльності всіх рівнів, тобто бюджет – це:

- інструмент об'єктивного фінансового планування діяльності;
- ресурси для підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності та найважливіші засоби інноваційного розвитку;
- засіб покращення управління економікою та впровадження зрілих ринкових відносин.

Сучасна практика вивчення складних економічних систем вимагає створення бюджетної системи, що враховує складність планованих об'єктів та завдань які необхідно розв'язувати. У зв'язку з цим є потреба у розробці таких методів бюджетування для встановлення і пояснення складних взаємозв'язків і взаємозалежності різних елементів господарської діяльності, визначення сучасного режиму розвитку, визначення тенденції та напрямку змін.

Причина необхідність бюджетної системи полягає в тому, що жодне підприємство не може розраховувати на довгострокову діяльність без довгострокового та поточного планування своєї діяльності. Система планування охоплює всі її підрозділи і відображає дії та заходи, що визначають реалізацію поставлених керівництвом цілей. З одного боку, керівництво зацікавлене в отриманні фінансових результатів, які оцінюються через рівень капіталізації, рентабельність, рентабельність та ліквідність підприємства. З іншого боку, різні підрозділи підприємства виконують свої функціональні завдання, які не завжди можна безпосередньо оцінити за підсумковими фінансовими показниками. Перш за все, план виробничого підрозділу буде відображати запланований обсяг виробництва на певному рівні а план маркетингової служби – запуск рекламних кампаній і участь у виставках. Отже, ми можемо сказати, що бюджет складається з метою координації дій.

**Список використаних джерел:**

1. Мельник О.Г. Бюджетування як елемент процесу управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 47. С 31-38.
2. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
4. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
5. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
6. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Д-р мед. наук Святенко Т. В.**

*Дніпровський державний медичний університет*

**ІМІДЖ ПЕРСОНАЛУ КОСМЕТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ  
ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Діяльність в сфері медичних послуг, а саме в косметології та дерматології, в період кризи, спричиненої заходами протидії COVID-19, супроводжується посиленням конкурентної боротьби за споживача. Одним із дієвих інструментів забезпечення конкурентних переваг та високого рівня конкурентоспроможності є формування іміджу косметологічної клініки та її персоналу. Характерною особливістю іміджу будь-якого підприємства є «здатність формування незалежно від управлінських дій з боку його керівництва, але в разі некерованого процесу імідж формується стихійно та не завжди відповідає цілям та завданням розвитку підприємства» [1]. Реструктуризація системи медичної допомоги стала тим важелем, що змусив керівників замислитися не тільки про економічні показники роботи клініки, але й про те, як «їх клініку» сприймає клієнт [6]. Отже, для забезпечення позитивного впливу іміджу на формування конкурентних переваг клініки необхідно запроваджувати дієві механізми та інструментарій управління ним.

Медичні послуги (у тому числі й косметологічні) є вкрай важливою та особистою потребою пацієнтів [9]. Потужний та позитивний бренд клініки виступає як обіцянка споживачам, що персонал надає медичні послуги високої якості. Імідж є важливим для медичних закладах в кількох аспектах. Можуть виникнути суттєві проблеми, якщо лікарня буде представлена негативно, вона одразу відчує вплив зменшення переваг серед споживачів та інших зацікавлених сторін, що зменшить ринкову частку лікарні. Велика кількість косметологічних клінік у своїй назві вказують прізвище власника, який, як правило, є й найбільш впливовим лікарем-менеджером клініки, котрий управляє клінікою, надає лікарську допомогу, навчає, розв'язує конфліктні ситуації. Таким чином він є брендоутворюючою складовою, з якою асоціюються здобутки або недоліки, пов'язані із роботою клініки. Імідж клініки залежить від всіх працівників, які контактують із пацієнтом, або його родиною. Прикладом такого Лікаря, можуть бути наші вчителі, видатні представники сучасної медичної школи професори Федотов В.П., Шлопов В.Г. [3]» та інші.

З іншого боку, імідж хорошої клініки підвищить тенденцію пацієнтів до лояльності у виборі клініки в майбутньому [10]. Позитивний корпоративний імідж є дуже важливим для формування лояльності пацієнтів: керівники лікарні повинні дати цим пацієнтам відчуття, що вони захищені; співробітники, які їх обслуговують, – дружні до них, щоб їм можна було довіряти; послуги надаються вчасно; обслуговування пацієнтів конфіденційне, медична документація добре захищена та належним чином зберігається; сучасний менеджмент, використання сучасного обладнання за новітніми технологіями, інтер'єр оформлений з шармом і чарівністю [3; 11]. Лояльність пацієнтів має бути важливою частиною маркетингової стратегії, яка буде розроблена лікарнею та отримувати підтримку з боку керівництва лікарні [12].

Одним із важливих складових елементів цілісного іміджу клініки є імідж її персоналу. Успіх конкурентної боротьби у сфері медичних послуг значною мірою залежить від споживачів та ставлення суспільства до медичних працівників. Імідж медичного працівника є похідною від його професійної культури, та його професійних знань, вмінь та навичок [2; 5].

Специфіка роботи у косметологічній клініці полягає у тому, що клієнт та індустрія вимагають постійного підвищення кваліфікації персоналу. Клієнт не бажає фінансувати застарілі «інструменти» лікування. При цьому клієнт спирається

як на власні знання (розуміння біохімічних процесів), так і на мережевих експертів. Йому дуже хочеться отримати максимальні результати із мінімальними затратами часу, енергії, коштів і саме це можуть запропонувати у рекламі послуги. Клієнт не може критично осмислити інформацію, яка надається як єдино вірна, він не «бачить» далі одномоментної допомоги та модних трендів, не розуміє як його організм перенесе втручання. І ось тут дуже важливим стає авторитет лікаря-косметолога та загальний імідж косметологічної клініки. Такі складові професійного іміджу медичного працівника як професійна етика та професійна культура передбачають додержання наступних принципів [7]:

- лікування не хвороби, а хворого, при цьому людина сприймається не як носій хвороби, а як особистість;

- постійне поглиблення знань та вдосконалення професійних навичок;
- розвинуті комунікативні навички;
- ціннісні орієнтації;
- відданість професії та творче ставлення до неї.

О. Літвінов запропонував розглядати конкурентоспроможність підприємства медичних послуг як функцію від медичних та комерційних факторів [4]. Саме до комерційних факторів автор відніс імідж закладу, який надає медичні послуги. А імідж закладу залежить в першу чергу від суб'єктивного сприйняття якості послуг споживачем. Орієнтація на пацієнта стає наріжним каменем при сприйнятті якості послуги, що надається [8]. Таким чином, наявність високотехнологічного медичного обладнання, та сучасних лікувальних технологій можуть бути зведені нанівець виконавцями та особливостями менеджменту.

Таким чином як імідж медичного працівника, так і імідж підприємства медичних послуг в цілому, є базовим підґрунтям формування його стійких конкурентних переваг, високого рівня конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т. В., Тімар І. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6 (06). Ч. 1. С.85-90.
2. Ехалов В. В., Святенко Т. В., Хоботова Н. В. Педагогические приемы оптимизации восприятия лекционного материала в последипломном медицинском образовании. *Дерматовенерология и эстетическая медицина*. 2015. Т. 3. №. 27. С. 28-34.

3. Зербіно Д. Д., Чайковський Ю. Б., Черній В. І., Святенко Т. В., Волос Л. І., Свистунов І. В., Михайличенко Т. Є. Професор В. Г. Шлопов – видатний представник вітчизняної патологічної анатомії (до 80-річчя від дня народження). *Медичні перспективи*, 2021. 26(3), 228-229.
4. Літвінов О. С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2015. – №. 2. – <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5418>.
5. Моделювання компетентнісної професійної освіти в контексті євроінтеграції : монографія [Електронне видання] / кол. авт ; за заг. ред. проф. Н. П. Волкової. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 356 с.
6. Ніценко В.С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 2. С. 218-221.
7. Психологія здоров'я людини / За ред. І. Я. Коцана. Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2011. 430 с.
8. Bogodistov, Y., Moormann, J., Sibbel, R., Krupskiy, O.P., Hromtseva, O. Process maturity and patient orientation in times of a health system reform. *Business Process Management Journal*. 2022, 28(1), P. 258-272. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0428>.
9. Kemp E., Jilapalli, R., Becerra E. Healthcare branding: developing emotionally based consumer brand relationships. *Journal of Services Marketing*. 2014, 28(2), P. 126-137. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2012-0157>.
10. Kim K. Y., Kim, K. S. Brand Equity in Hospital Marketing. *Journal of Business Research*. 2008, 61(1), P. 75-82. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2006.05.010>.
11. Laohasirichaikul B., Chaipoopirutana S., Combs, H. Effective Customer Relationship Management of Health Care: A Study of Hospitals in Thailand. *Journal of Management and Marketing Research*. 2011, 6, P. 1-12
12. Wu C. The Impact of Hospital Brand Image on Service Quality, Patient Satisfaction, and Loyalty. *African Journal of Business Management*. 2011, 5(12), P. 4873-4882. <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM10.1347>.

**Стрюков В. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНІМ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Середній медичний персонал це важлива ланка у сфері охорони здоров'я, прямим професійним обов'язком, яких є – формування, підтримання, збереження і відновлення здоров'я громадян України. До складу середнього медичного персоналу входять – фельдшера, акушерки, рентген лаборанти, санітарки фельдшера, медична сестра, медичний брат тощо, які в своїй основі мають медсестринську освіту, тому для зручності подальше в тексті ми будемо використовувати поняття «медична сестра».

Передбачається, що зараз медичних сестер вчать відштовхуючись від того, що «медична сестра – це фахівець з професійною освітою, який поділяє філософію

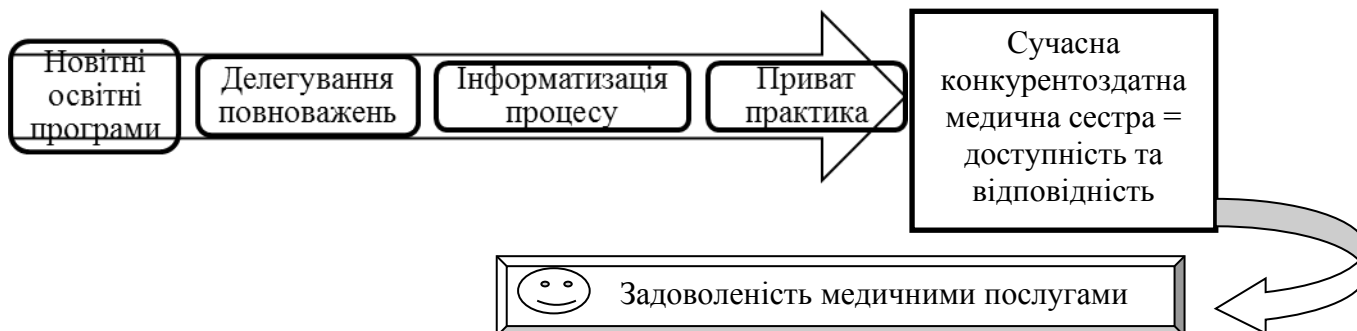
сестринської справи. Має право на виконання відповідної професійної діяльності та творчо здійснює медсестринський процес» [3]. ВООЗ розглядає Сестринський персонал, за рекомендаціями ВООЗ, це стратегічний, реально існуючий та працюючий потенціал, який можна та необхідно спрямувати на задоволення зростаючих потреб населення в доступній медичній допомозі. Покращення умов роботи медичних сестер, удосконалення середньої ланки медичних працівників це особлива задача якої приділяється особлива увага Міністерством охорони здоров'я (МОЗ) України. Нажаль, у нас діють стереотипні застарілі підходи до ролі медсестер у системі охорони здоров'я, як серед пацієнтів так і серед лікарського складу. Вони потребують термінових змін. Тому нова модель фахівця з медсестринства знаходиться у стадії перманентного обговорення.

Окрім поліпшення умов роботи медичних сестер, стратегічно важливим є перехід на більш якісний та сучасний рівень освіти медичних сестер та делегування їм більш ширшого спектру повноважень, як це відбувається у розвинених державах ще з початку 2000 років [6; 7], що збереже лікарю дуже багато часу та надасть можливість допомагати більшій кількості пацієнтів.

В Україні запроваджена багатоступенева освіта – молодший бакалавр, бакалавр та магістр з медсестринства, аналізуючи ці програми спостерігається дисбаланс з перевагою в сторону вивчення менеджменту при навчанні з програмами бакалавру та магістра. Також спостерігається дисбаланс на практиці: велике навантаження пацієнтів на одну медичну сестру, відсутність відповідних умов праці, відсутність адекватної системи оплати роботи середнього медичного персоналу, не визначено статус освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавра та магістра, відсутність професійного росту при наявності спеціальності – медичні сестри не можуть самостійно надавати послуги. Українське законодавство не визначає і не регулює медсестринські послуги як окремий вид діяльності, законодавство регулює ліцензування медичної практики, проте окремо не згадує медсестринську практику. Все перелічене призводить до професійного вигорання [5] людина або залишає професію, або емігрує в інші країни. Одним з напрямків вирішення цього питання є післядипломна освіта [1].

Соціальна – економічна криза спричинена пандемією COVID-19 показала, що система комплексних антикризових заходів цілеспрямованих на забезпечення загального охоплення населення медичними послугами, що відповідають принципам доступності та відповідності умовам була відсутня. Це питання –

питання антикризової програми в медсестринстві, потребує негайного науково – практичного вивчення та втілення в життя (рис.1).



**Рис. 1. Етапи антикризової програми в медсестринстві**

На наш погляд, вирішення таких питань як: створення новітніх освітніх програм на рівні бакалавра та магістра двох напрямків 1) напрямок менеджмент в медсестринстві, 2) напрямок удосконалення клінічних знань; делегування повноважень від лікаря до медичної сестри; інформатизація медсестринського процесу (електронні листи лікарських призначень, електронна звітність медичної сестри про виконанні призначення та спостереження за пацієнтом); створення умов, перш за все, на державному рівні для приватної практики медичного персоналу середньої ланки, підвищить: конкурентоздатність медичних сестер, доступність медицини та задоволеність пацієнтами медичними послугами. Реструктуризація відношення до професії медичної сестри є необхідною умовою покращення якості медичного обслуговування в країні [4]. Зрозуміло, що зміна парадигми вимагає і більш розвиненої економічної культури суспільства та усіх громадян [2].

Отже, розширення функції медичної сестри це забезпечення послуг з організації медичної допомоги хворим, розвиток професії медичної сестри, забезпечення якісного надання медичних послуг та попередження професійного вигорання. Ці питання потребують більш глибокого вивчення науковцями.

### **Список використаних джерел:**

1. Ехалов В. В., Святенко Т. В., Хоботова Н. В. Педагогические приемы оптимизации восприятия лекционного материала в последипломном медицинском образовании. *Дерматовенерология и эстетическая медицина*. 2015. Т. 3. №. 27. С. 28-34.
2. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки України. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 56-60.



3. Кузьмінський П. Й. Державне управління системою підготовки медичних сестер в Україні: вступ до проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 5. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=519>.
4. Ніценко В.С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 218-221.
5. Hromtseva, O. V. Notion of Professional Burnout of Medical Workers and Research of Its Phenomenology. *European Journal of Management Issues*, Vol. 27, no. 3-4, 2019, pp. 63-72, doi:10.15421/191907.
6. Nursing Care Continuum Framework and Competencies. *Geneva, Switzerland: International Council of Nurses*. (2008). Retrieved from: [https://siga-fsia.ch/files/user\\_upload/07\\_ICN\\_Nursing\\_Care\\_Continuum\\_Framework\\_and\\_Competencies.pdf](https://siga-fsia.ch/files/user_upload/07_ICN_Nursing_Care_Continuum_Framework_and_Competencies.pdf).
7. *SBK-ASI. Professionelle Pflege Schweiz – Perspektive 2020*. Bern: Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (2011). Retrieved from: [http://www.sbk.ch/fileadmin/sbk/shop\\_downloads/de/Perspektive2020-dt.pdf](http://www.sbk.ch/fileadmin/sbk/shop_downloads/de/Perspektive2020-dt.pdf).

**Туманов Д. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ АНДРАГОГІКИ**

В сучасному світі існує велика кількість понять, що стосуються сфери освіти. Педагогіка – один з найважливіших напрямів навчання, це всеохоплююча хвиля, яка дає нам розуміння того, ким ми є та ким ми стаємо в процесі становлення особистості, від дитячого садочку до закінчення вищого навчального закладу. Хоч педагогіка і є мистецтвом навчання, але вона стосується дітей. Великим та більш усвідомленим підрозділом навчання також вважають «андрагогіку».

Андрогогіка – це мистецтво навчання дорослих. Ця дисципліна включає в себе особливості навчання, не тільки ті, що диктує освітня програма, а ті, з якими приходять до викладача дорослий учень [1]. Виділяє специфіку засвоєння знань дорослими людьми та те, як необхідно до них ставитися викладачам, те, які прийоми та принципи застосовувати.

Поняття андрогогіки, звичайно, походить за давніх часів, так як дорослих людей завжди необхідно було навчати мисливству, ремеслу, грамоті, але з наукової сторони термін «андрагогіка» почали використовувати в першій половині XIX століття. Цей період вважається першим етапом, коли науковці набули знань в сфері навчання дорослого населення. Другий етап – кінець XIX століття – виділення поняття «навчання дорослих». Третій етап розпочався разом з XX століттям, навчання дорослих почали розглядати під призмою психології та соціології. Відбулося визнання андрогогіки як науки [2].

Андрагогіка як і будь-яка інша наука базується на основах, методах, принципах, особливостях застосування. Головними принципами андрагогіки є:

- принцип самостійного навчання – основна особливість навчання, що відрізняє дітей від дорослих учнів;

- принцип сумісної діяльності – мається на увазі, що педагог має контактувати з учнем, учень – з педагогом та колективом;

- принцип індивідуалізації – базується на створенні навчальної програми індивідуально під кожного учня, враховуючи його особливості;

- системність – принцип полягає в тому, що під час процесу треба дотримуватися мети, змісту, принципів та методів, оцінки навчання;

- застосування вже існуючого досвіду – можливість допрацювати та вдосконалити вже існуючі навички в учня, застосовуючи попередній життєвий досвід;

- принцип контекстності – базується на двох основах, перша – життєві цілі, досягнення яких є обов'язковим, направлене на вдосконалення особистості, виконання учнем соціальної ролі, друга – будується виключно на професійних, соціальних можливостях та факторах, які впливають на учня;

- актуалізація результатів – принцип, що передбачає обов'язкове застосування набутих знань, навичок та умінь на практиці;

- принцип елективності – надання можливості вільно обирати цілі, зміст завдань, допоміжну літературу, засоби та предмети опрацювання, місце навчання та обирати для цього час та педагогів власноруч;

- розвиток освітніх потреб – на початку навчання відбувається оцінка вже існуючих знань, а далі оцінюється те, наскільки добре засвоєно програму, без якого неможливо продовжувати навчальний процес далі, ступінь за ступенем відкриваються нові можливості, що дають змогу навчатися далі, засвоювати більш складні матеріали;

- принцип усвідомлення навчання – усвідомлення та розуміння опрацьованого матеріалу учнем, для чого взагалі відбувалося навчання, педагог, в свою чергу відчуває, чи зміг він повністю віддатися процесу та передати свої знання учневі [3].

Модель навчання за принципами андрагогіки є достатньо зрозумілою та доступною для потенційних користувачів. Відрізняється від педагогічної тим, що націлена на дорослих людей, базується на їх життєвому досвіді (фізичних можливостях, інтелектуальних здібностях, емоційному стані, вже існуючих навичках та вміннях). Основні чинники, які визначають потребу використання

принципів навчання дорослих учнів, це: психологічні, фізичні, моральні, обмежені часом, вікові та соціальні [4].

Швидке засвоєння матеріалу полягає не тільки в вивченні, матеріалу та його опрацюванні у вигляді домашнього завдання, тому модель навчання має будуватися на прикладі інтерактивних ігор, практичних занять, можливості опрацювати засвоєне в реальному часі. Добре запам'ятати матеріал та мати бажання його відтворити – не просто завдання дорослого учня, це місія, яка викликана власною мотивацією, стимулом, бажанням досягати нових цілей [5].

Принципами андрагогіки можна не тільки керуватися під час навчання, ай використовувати як життєві правила, яких необхідно дотримуватися для виконання особистою місією, правильної мотивації себе та подальшого розвитку в різних сферах. Засвоєння матеріалу повинно відбуватися не лише на практичному занятті, а й застосовуватися в реальному житті.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковальчук Л.О. Система освіти зарубіжних країн. *Наукові записки. Серія економіка* Львів: ЛНУ, 2003. 136 с.
2. Барановська Л.В. Концептуальний аспект навчання дорослих у системі вищої освіти України: навч. посіб. Київ : НАУ, 2014. С.14-19.
3. Лук'янова Л.Б. Концепція освіти дорослих України. *Освіта та держава*. Ніжин, 2011. 24 с.
4. Гринько Т.В. Пріоритети розвитку університетської освіти в інноваційній моделі розвитку суспільства. *Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Суспільна місія класичного університету в сучасному світі», приуроченої до 100-річчя ДНУ імені Олеся Гончара* / ред. кол.: М. В. Поляков (голова) та ін. Дніпро: ДНУ, 2018. С. 175-177/
5. Гринько Т.В., Краснікова Н.О. Опитування студентів як інструмент забезпечення якості вищої освіти. *Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Консорціум університетів: забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти України та їхньої конкурентоспроможності»* / ред. кол.: О.О. Дробахін та ін. Дніпро.: ДНУ, 2020. С. 159-163.
6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021. № 176. С. 53-58.
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.
8. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*, 2010. №8. Квітень. С. 30-32.
9. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2981>
10. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Випуск 6 (06). Частина 1. С. 85-90.

**Канд. пед. наук Шепель М. Є.**

*Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)*

**ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Сьогодні, на тлі російської агресії, здоров'язберігаючий фактор повинен бути присутнім у всіх сферах діяльності нашої країни: медичній, освітній, промисловій та інших. Саме заклади охорони здоров'я повинні втілювати політику держави стосовно здоров'я збереження української нації. Як відомо, концепти побудови системи охорони здоров'я визначено в статті 4 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [1]. Управління системою охорони здоров'я здійснюють: Міністерство охорони здоров'я України та інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані відомчі заклади охорони здоров'я, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, Академія медичних наук України [1].

Відповідно до статті 3 «Основ законодавства України про охорону здоров'я», закладом охорони здоров'я виступає юридична особа незалежно від форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, основними завданнями яких є забезпечення медичного обслуговування населення та/або надання реабілітаційної допомоги на основі відповідної ліцензії та забезпечення професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників і фахівців з реабілітації. А під мережею закладів охорони здоров'я розуміється сукупність закладів охорони здоров'я, які забезпечують потреби населення у медичному обслуговуванні на відповідній території [1].

31 жовтня 2018 року Міністерством охорони здоров'я України було видано наказ № 1977, який з 1 січня 2019 року чітко розмежував функції директора та медичного директора у закладах охорони здоров'я. Згідно із наказом, директор закладу охорони здоров'я займається виключно питаннями господарської діяльності, а медичний директор – тільки медичними питаннями [2].

У даному аспекті важливу роль відіграє особистість керівника закладу охорони здоров'я взагалі, та його імідж зокрема.

Довідкова література визначає поняття «імідж» як враження, яке справляє на громадськість особистість, організація, продукт тощо [3].

Як відомо, термін «імідж» не вживався у вітчизняній професійній мовній практиці до 1992 року, що призвело до спрощеності його сприйняття, та у свою чергу, невизначеності наукового апарату. Поняття «імідж» виступає цілісним, якісно визначеним, стійким та поновленим в масовій та/або індивідуальній свідомості образом певного об'єкта, який створюється з метою трансформації його в суспільство [4, с. 7].

Загальновідомо, що імідж особистості належить до групи соціально-психологічних явищ: він підкорюється усім основним законам соціальної психології. Серед найважливіших виокремлюють такі: людина є істотою соціальною, надзвичайно залежною від своєї групи соціального оточення; поведінка людини у групі визначається стереотипами, тобто узагально-спрощеними уявленнями; ставлення всієї групи до тої чи іншої людини істотно впливає на те, як саме сприймають індивіда окремі учасники групи; у різних групах одна й та ж сама людина може мати різну репутацію, а, отже, й притаманну їй поведінку; позитивне відношення групи до певної людини сприяє вирішенню її завдань [5, с. 19].

Науковець О. Делія зазначає, що імідж керівника, який сформований відповідно до соціальних потреб та очікувань середовища, виступає чинником неформального управлінського впливу на соціальну групу та впливає на формування організаційної та корпоративної культури організації (у нашому випадку – заклад охорони здоров'я), покращує психологічний клімат та виконавчу дисципліну. Риси, котрі керівник має демонструвати підлеглим, на думку науковця, повинні бути співзвучними, чітко окресленими, яскраво вираженими та стабільними [6, с. 42].

Стосовно конкретних професійних якостей, які слугують базою для створення іміджу керівника, на нашу думку, необхідно звернути увагу на «Я-концепцію» та її вплив на формування іміджу. Як відомо, «Я-концепція» особистості є стійкою системою уявлень про себе та свою діяльність. На її основі формується взаємодія із соціальним оточенням. Позитивна «Я-концепція» визначається наступними чинниками: відчуттям власної значущості, впевненості в імпонуванні іншим людям, впевненості у здатності до того чи іншого виду діяльності [7].

Науковець В. Шевченко зауважує, що з позиції управлінської іміджології управлінський імідж містить наступні компоненти: персональні характеристики лідера (тип особистості, психофізіологічні особливості, спосіб прийняття

рішення тощо); соціальні характеристики лідера (статус керівника, модель рольової поведінки, дотримання керівником норм та цінностей тощо); символічну значущість лідера (керівник стає символом конкретної ідеології, певних дій)[8, с. 158].

В процесі формування іміджу керівника виокремлюють дві групи факторів. До першої групи факторів відносяться наступні елементи: первинна інформація про особистість, перше враження та ефект ореолу. Друга група факторів включає професійні та особистісні іміджоутворюючі фактори, які починають активізуватися у процесі здійснення безпосередньої професійно-управлінської діяльності [9, с 33].

В умовах сьогодення, у формуванні іміджу керівника закладу охорони здоров'я важливу роль відіграють не тільки професійні компетентності, або *hard skills*, до яких відноситься володіння фаховими знаннями та навичками, але й володіння навичками *soft skills*, які включають комунікативні навички, лідерські якості, вміння працювати в команді, критичне мислення, вміння вирішувати конфліктні ситуації, тайм-менеджмент.

Розглянемо більш детально навички *soft skills* керівника закладу охорони здоров'я.

Так, комунікативними навички розуміються як вміння ефективно та швидко передавати потрібну інформацію. Комунікативні навички пов'язані із комунікативною компетентністю. Виділяємо наступні комунікативні навички для керівників закладів охорони здоров'я: вміння слухати, вміння переконувати та надавати аргументи; вміння вести переговори та наради; вміння виступати публічно на конференціях, симпозіумах, зустрічах як оффлайн так й онлайн; брати участь у проєкті «Телемедицина»; працювати у команді разом із завідувачами відділів, медичним персоналом; вміти вести ділове листування як української так й іноземною мовою/іноземними мовами; вміння спілкуватися із колегами та пацієнтами.

Лідерські якості керівника як виразника та захисника інтересів колективу будь-якої інституції, а у нашому випадку закладу охорони здоров'я, вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних та колективних інтересів. Вважаємо, що ефективний керівник, який прагне до розвитку свого закладу та покращення умов праці, повинен знати інтереси та прагнення своїх працівників та надавати їм допомогу у вирішенні соціально-побутових проблем.

Вміння працювати в команді розуміється як здатність керівника закладу охорони здоров'я та його підлеглих працювати разом над вирішенням тої чи іншої проблеми або групи проблем. До навичок командної роботи відносяться: вміння слухати один одного, спілкуватися, бути чесним, брати на себе відповідальність. Особливо яскраво навички командної роботи виявилися у період пандемії COVID-19 та виявляються зараз під час військової агресії російської федерації.

Однією із важливих soft skills керівника закладу охорони здоров'я, а особливо у воєнний період виступає критичне мислення.

Під критичним мисленням розуміється ретельне обдумування того чи іншого предмета або ідеї, без залучення почуттів. До навичок критичного мислення можна віднести: аналіз інформації та її структурування, порівняння інформації з різних джерел (офіційних та неофіційних), вміння ставити різні типи запитань, вміння уважно слухати підлеглих та пацієнтів.

На нашу думку, критичне мислення тісно пов'язане із навичками вирішення конфліктів, особливо в умовах військової агресії сусідньої держави. Навички вирішення конфліктів включають: наполегливість, емпатію, навички активного слухання, посередницьку діяльність, фасилітацію, креативне вирішення проблем.

Тайм-менеджмент розглядається як вміння ефективно керувати не тільки власним часом, але й часом своїх підлеглих з метою ефективного досягнення поставлених цілей та задач за принципом «важливість – терміновість».

Вважаємо, що навички soft skills, як важливу складову іміджу професіонала, необхідно починати розвивати під навчання у медичному вищому навчальному закладі, коли формується особистість майбутнього медичного фахівця, а у подальшому, може й, керівника закладу охорони здоров'я. Також, на нашу думку, у мінливому середовищі необхідно удосконалювати навички soft skills керівників закладів охорони здоров'я через тренінги, семінари, вебінари із залученням фахівців-практиків.

Отже, як бачимо імідж керівника закладу охорони здоров'я відіграє важливу роль в умовах сьогодення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

2. Наказ МОЗ України від 31.10.2018 № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників». Випуск 78 «Охорона здоров'я». *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-31102018--1977-pro-vnesennja-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristik-profesij-pracivnikiv-vipusk-78-ohorona-zdorovja>
3. Image. *Oxford Learner's Dictionaries*. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/image?q=image>
4. Данильчук Л.О. Формування професійно-особистісного іміджу майбутніх фахівців фінансово-економічного профілю: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Житомир, 2007. 20 с.
5. Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика. К.: Університет «Україна», 2008. 217 с.
6. Делія О. В. Імідж керівника як чинник оптимізації управління персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 32(2). С. 42-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2012\\_32%282%29\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_32%282%29__11)
7. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
8. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 157–161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2016\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_26)
9. Буканов Г. М. Особливості іміджу керівника закладу соціального обслуговування на регіональному рівні: теоретико-емпіричні аспекти. *Габітус*. 2018. Вип. 6. С. 30 – 35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2018\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2018_6_7)



## **ЗМІСТ**

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ**

<i>Асеева А. С.</i> Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством .....	3
<i>Біла К. О.</i> Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства .....	7
<i>Біліченко П. М.</i> Маркетингові стратегії підвищення ефективності бізнесу .....	9
<i>Ващенко В. В.</i> Формування маркетингової політики підприємствах на засадах соціальної відповідальності .....	12
<i>Геккель Н. С.</i> Формування концепції управління персоналом в системі менеджменту .....	14
<i>Гордієнко С. О.</i> Наукові підходи до управління змінами на підприємстві .....	18
<i>Гринько Т. В., Русан О. О.</i> Суть експансивної стратегії в межах урбаністичних населених пунктах .....	24
<i>Кириченко А. С.</i> Шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства в сучасних умовах .....	26
<i>Комісарова Ю. А.</i> Використання інноваційного маркетингу на підприємствах України .....	29
<i>Котловська Н. М.</i> Управління персоналом на підприємстві .....	32
<i>Лебедєв Д. О., Кучеренко С. К.</i> Формування стратегії підвищення прибутковості підприємства на прикладі ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» .....	34
<i>Магула М. А.</i> Особливості стратегічних методів управління товарним асортиментом на підприємствах торгівлі .....	36
<i>Машир Г. Я.</i> Стратегічні підходи до управління маркетинговою політикою підприємства .....	39
<i>Петросян В. Е.</i> Формування системи управління інформаційними потоками на підприємстві .....	42

<i>Семенча І. Є., Калашнікова Ю. М.</i> Про вплив ліквідності банку на стан його клієнтської бази .....	44
<i>Сливенко В. А., Бакаєва Д. А.</i> Шляхи активізації продажу товарів за допомогою знижок.....	47
<i>Сливенко В. А., Булімова А. І.</i> Особливості розвитку сектору малого підприємництва в країнах, що розвиваються.....	50
<i>Сокол П. М., Тімошенко А. Д.</i> Формування цінової політики виробничого підприємства .....	52
<i>Телегін О. П.</i> Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки.....	54
<i>Шажко К. С.</i> Дослідження динамічних здібностей підприємства «Асса-Інвест» .....	57
<i>Яковенко Д. А.</i> Роль маркетингової політики в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.....	60

## **УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

<i>Yevgen Bogodistov, Daniel Beimborn</i> Specificity of Dynamic Capabilities of Health Care Providers .....	63
<i>Lubenets N. V.</i> On oncologists Emotional Burnout Issue .....	66
<i>Голей Ю. М.</i> Сучасні проблеми управління закладами охорони здоров'я і шляхи їх подолання.....	69
<i>Громцева О. В.</i> Антикризове управління первиною ланкою медичної допомоги .....	71
<i>Кобченко А.А.</i> Світові моделі розвитку медичного туризму .....	73
<i>Крупський О. П., Стасюк Ю. М.</i> Щодо питання класифікації кризових ситуацій на медичних підприємствах .....	76
<i>Новоточинов І. І.</i> Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах господарювання.....	78

<i>Савчук Д. Ю.</i> Економічне значення та завдання бюджетування на підприємстві .....	81
<i>Святенко Т. В.</i> Імідж персоналу косметологічної клініки як фактор конкурентоспроможності підприємств медичних послуг .....	83
<i>Стрюков В. В.</i> Управління середнім медичним персоналом в кризових умовах.....	86
<i>Туманов Д. О.</i> Основні принципи андрагогіки.....	89
<i>Шепель М. Є.</i> Імідж керівника медичного закладу в умовах сьогодення .....	92

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2022:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 11–12 квітня 2022 р.)

У п'яти томах

Том 5. Стратегічне управління  
та управління закладами охорони здоров'я  
в сучасних економічних умовах

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції  
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів  
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу  
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.  
Дизайн обкладинки та оригінал-макет Біла К. О.

Підп. до друку 27.04.22. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. др. арк. 5,5. Тираж 90 пр. Зам. № 0422-03/5.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.  
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1  
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56  
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com  
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com