

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра інформаційних технологій

Жигулін О. А.
УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ

Конспект лекцій для напрямів підготовки 12 Інформаційні технології,
17 Електроніка, автоматизація та електронні комунікації

Одеса 2025

Затверджено Вченою Радою Міжнародного гуманітарного університету
(протокол № 5 від 20 січня 2025 р.)

Жигулін О. А.

Управління ІТ-проектами: конспект лекцій для напрямів підготовки 12 Інформаційні технології, 17 Електроніка, автоматизація та електронні комунікації [Електронне видання]. Кафедра інформаційних технологій Міжнародного гуманітарного університету. Одеса, 2025. 201 с.

Конспект лекцій розроблено для засвоєння теоретико-методологічних засад з навчальних дисциплін «Управління ІТ-проектами», «Менеджмент ІТ-проекту» студентами напрямів підготовки 12 «Інформаційні технології» та 17 «Електроніка, автоматизація та електронні комунікації».

Конспект лекцій містить алгоритм дослідження економіки підприємств галузей економіки для впровадження ІТ-проектів. За певною методологією досліджуються процеси формування продукту, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, управління персоналом, бюджетування й фінансування підприємств. Побудована ідеальна модель бізнесу є орієнтиром для покращення діяльності реального підприємства бізнесу за рахунок впровадження ІТ-проекту. Студентів знайомлять з показником оцінки ефективності впровадження інформаційних інновацій, який враховує коротко-та довгострокову перспективу, синергію методів системи методів управління підприємством та методологію задоволення інтересів бізнесу, суспільства й держави (соціо-еколого-економічні стандарти).

© Жигулін О.А., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. Забезпечення ІТ-проектування: теоретичні засади, методологія, особливості життєвого циклу, кадри, інформація	6
1.1. Поняття ефективного управління ІТ-проектом	6
1.2. Синергетика як теоретична основа управління ІТ-проектом в умовах неврівноваженої економіки	9
1.3. Дисипативне структурування та бенчмаркінг як інструменти ефективного управління ІТ-проектом	12
2. Дослідження вимог споживача	19
2.1. Мета, етапи розвитку підприємств	19
2.2. SWOT- аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємств	21
3. Профіль і задоволення нужд споживача	23
3.1. Інформація про клієнта	23
3.2. Формування профілю клієнта	23
3.3. Можливості задоволення потреб споживачів	24
4. Дослідження впливу конкурентів	26
4.1. Вибір конкурентів	26
4.2. Аналіз конкурентів	27
Тема 5. Конкурентоспроможність та переваги	29
5.1. Оцінка конкурентоспроможності	29
5.2. Конкурентні переваги	30
6. Планування продажів та виробництва	32
6.1. Частка ринку, продажі, виробництво, за місяцями року виробнича потужність підприємства	32
6.2. Планування інклюзивного розвитку бізнесу за допомогою ІТ-технологій*	33
7. «Вузькі місця» операційного циклу	41
7.1. Планування виробництва в умовах конкурентоспроможного розвитку підприємства за допомогою ІТ-технологій	41
7.2. Планування виробництва в умовах інклюзивного розвитку підприємства за допомогою ІТ- технологій*	50
7.3. Вибір партнерів по бізнесу, споживачів, постачальників, збутовиків*	58
8. Ефективність ІТ-проекту з урахуванням впливу економічних, соціальних, технологічних та екологічних чинників	63
8.1. Особливості економіки підприємств у сфері ІТ-галузі	63
8.2. Традиційні показники ефективності виробництва	67
8.3. Показник сталого розвитку бізнесу*	72
9. Вплив ІТ-проекту на сталість розвитку бізнесу в інформаційній сфері ...	78
9.1. Загальні положення	78
9.2. Відновлення стану й сталості розвитку ІТ-підприємства	81
10. Вплив ІТ-проекту на сталість розвитку бізнесу у сфері фінансів	88

10.1. Загальні положення	88
10.2. Відновлення стану й стійкості розвитку банку	89
11. Коригування неефективного бізнес процесу	96
12. Бенчмаркінг в ІТ-проектуванні	108
13. Перспективи управління ІТ-проектами з використанням ІІІ-асистентів	119
13.1. ІІІ як каталізатор ефективності в управлінні ІТ-проектами	119
13.2. Підвищення ефективності прийняття рішень (виробництво, персонал, ризики й бар'єри)	120
13.3. Концепція Інформаційної SaaS системи формування ESG стратегій (соціо-еколого-економічна ефективність) з використанням ІІІ-асистента*	121
13.4. Перспективні сфери застосування	125
Додаток А. Тестування на код типу особистості працівників ІТ-галузі	143
Додаток Б. Бізнес-форми	162
Додаток В. Банк способів бенчмаркінгу коригування методів управління	171

**Підвищений рівень складності матеріалу для самостійного вивчення*

ВСТУП

Сучасний стан розвитку економічних відносин в Україні вимагає подальшого опрацювання основних засад функціонування підприємств ІТ-галузі, як первинних ланок національної економіки. Саме на цьому рівні здійснюється виробництво суспільно необхідної продукції й надаються послуги. Замовлення на створення програмного продукту роблять переважно крупні структури.

На підприємствах різних галузей України вирішуються питання ефективного використання ресурсів, впровадження високопродуктивної техніки та технологій, застосування сучасних методів планування, пошуку оптимальних каналів збуту продукції за допомогою ІТ-технологій. Вказані завдання можливо виконати лише за умови високого рівня обізнаності спеціалістів у питаннях управління ІТ-проектів на підприємствах галузей економіки України.

Управління ІТ-проектами й економічна політика підприємства націлені на вирішення проблеми ефективності діяльності. Поняття ефективності діяльності зазнало уточнення за етапами: 1) виконання плану розвитку суб'єктів господарювання (радянські часи), 2) конкурентоспроможність бізнесу (перехід економіки України до ринку), 3) стійкий інклюзивний розвиток бізнесу (кризовий стан світової економіки, пандемія, військовий збройний конфлікт, перехід до суспільства, яке функціонує на засадах етичного відношення до розвитку усіх без виключень й обмежень).

Система освіти України ще не встигла повністю перейти на Європейські стандарти якості, а життя вимагає від навчальних закладів підготовку фахівців, які здатні вирішувати актуальні проблеми сучасності.

У конспекті лекцій читача спочатку знайомлять з досягненнями економічної науки в Україні на останньому етапі переходу до ринку, а вже потім надають рекомендації щодо вирішення проблем розвитку ІТ-бізнесу під час виходу економіки із стану глобальної кризи. Приклади щодо вирішення проблем бізнесу за допомогою ІТ-технологій наведено по різних галузях економіки. Матеріал конспекта лекцій націлений на підвищення компетентності системотехніків, програмістів, аналітиків, менеджерів проєктів з розробки програмного забезпечення й представників бізнесу.

Автор висловлює вдячність студентам-членам наукового гуртка «Креативне мислення» за участь у написанні розділів конспекта лекцій: Дребот Є. І., Кожемякін Є. В., Афонін В. В., Чептуряну А. С., Жданова А. О., Жук Р. Є., Пацюк А. В., Бондарчук М. І., Сіманкова А. П. – розд. 7, Маслянка І. В., Смірнов О. О., Безрукова М. А., Савенко І. О., Хабіров Д. М. – розд. 9, Скоповська Б. Д., Рогачко Р. А., Кюрчо К. В., Ільясов Д. К., Дибач М. О., Черкез М. Д. – розд. 13.

1. Забезпечення ІТ-проектування: теоретичні засади, методологія, особливості життєвого циклу, кадри, інформація

1.1. Поняття ефективного управління ІТ-проектом

В енциклопедіях під ефективним управлінням розуміють здатність системи, що опинилася під впливом зовнішніх умов, що змінюються, самостійно знаходити свій оптимальний стан і досягати стійкості. Даний стан називається самоорганізацією. Управління ІТ-проектом передбачає формування на підприємстві стану самоорганізації за допомогою інформаційних технологій.

Ключовою характеристикою систем, що здатні до самоорганізації, є можливість адаптуватися. Під адаптивною розуміють систему, здатну автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та структуру з метою збереження чи досягнення оптимального стану.

Актуальність досліджень у галузі самоорганізації бізнесу полягає в наступному. Світова економіка увійшла на етапі розвитку суспільства у стан глобальної кризи (економічні, санітарні та політичні кризові явища). Історичний метод дослідження на цьому унікальному етапі розвитку суспільства є неефективним. Виникла необхідність включити до переліку чинних закономірностей ринкової економіки (Закони попиту, споживання, зростання продуктивності праці, стандартизації) такий загальний закон життєдіяльності, як Закон еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне ставлення до розвитку усіх без винятку та обмежень). Цей підхід до розгляду сучасних проблем першими запропонували представники аграрного сектору економічної науки (Національний університет біоресурсів та природокористування України). Опублікована вченими монографія «Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи» є актуальним орієнтиром для прийняття ефективних управлінських рішень для самоорганізації бізнесу під час кризи.

Проектування самоорганізації бізнесу під час кризи передбачає:

- розгляд бізнесу в широкому ракурсі (облік стану постачальників, конкурентів, ринку, виробників засобів виробництва, безпосередньо підрозділів підприємства, рекламних та збутових компаній), що дає уявлення про можливість самоорганізації бізнесу під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;
- орієнтацію на глибинні потреби споживачів, суспільства та держави. Споживачі задовольняють фізіологічні потреби, потреби у безпеці, а також вищі потреби у спілкуванні, повазі та самовираженні. Суспільство очікує від бізнесу

використання нових екологічно чистих технологій, механізації та автоматизації праці, а держава – дотримання вимог соціо-еколого-економічних стандартів, викладених у нормативній документації. Відсутність комплексного задоволення перелічених потреб веде до ліквідації бізнесу: споживачі не фінансують його через купівлю товарів, працівники та місцева громада вирішують проблеми через суди, а держава – шляхом позбавлення ліцензій та торгових патентів.

Перевагу цього підходу наведемо на прикладі результатів порівняльного аналізу використання відомих теорій самоорганізації суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу.

Теорія складних систем (Stafford Beer, «Viable System Model», 1972). У цій теорії організація розглядається як система, здатна до самостійної адаптації, заснованої на зворотному зв'язку між її частинами та зовнішнім середовищем. Прикладом використання є система управління у компанії Unilever, де кожен підрозділ діє автономно, але у рамках загальної стратегії та стандартів корпорації. Це забезпечує стійкість в умовах зміни ринкової кон'юнктури.

Теорія хаосу (Ilya Prigogine, «Dissipative Structures», 1977) розглядає організацію через нестабільності та хаотичні зміни, що стимулюють перехід до нового сталого стану. Ця теорія використовується Google через експерименти в інноваційних проєктах (наприклад, Google X), коли створюються нові стійкі напрямки бізнесу, такі як Waymo (автономні автомобілі) та медичні технології (Verily). Інвестиції в стартапи через Google Ventures для підтримки інноваційності екосистеми. Створення сприятливого середовища для творчості та експериментів.

Теорія мережевих структур (Henry Mintzberg, 1979) передбачає, що організації можуть самоорганізовуватися через створення мережевих структур, де управління розподілено по вузлам мережі. Дана управлінська технологія використовується у мережі ресторанів McDonald's, де регіональні оператори мають високий рівень автономії, що дозволяє адаптувати меню та маркетингові кампанії під місцевий ринок, зберігаючи єдиний бренд.

У наведених теоріях самоорганізації при їх застосуванні використовуються передові інформаційні технології, але відсутній ключовий фактор, що веде до автоматичної зміни алгоритму функціонування та структури бізнесу з метою збереження або досягнення оптимального стану. Ця обставина веде до помилок першого роду.

Наприклад, Google через свою дослідницьку лабораторію X (раніше Google X) запустила проєкт Waymo на основі принципів, тісно пов'язаних з теорією хаосу. Теорія хаосу передбачає, що системи проходять через періоди нестабільності та невизначеності, які стають каталізаторами для переходу до нового сталого стану.

Цей підхід було втілено у створенні автономних транспортних засобів (автономних автомобілів). У 2009 році Google розпочала дослідження технологій самоврядних автомобілів як частину внутрішнього інноваційного проекту. У 2016 році проект було виділено в окрему компанію Waymo під керуванням холдингу Alphabet. Теорія хаосу застосовувалася у таких аспектах:

1. Ухвалення нестабільності як основи інновацій. Розробка автономних автомобілів розпочиналася за умов високої невизначеності. Не було впевненості, що технології (наприклад, машинне навчання, камери та ін.) зможуть досить швидко еволюціонувати для забезпечення безпеки. Замість уникнення цих ризиків, Google експериментувала в умовах нестабільності, аналізуючи проміжні результати;

2. Ітеративний процес та самоорганізація. Waymo використовувала великі обсяги даних, отримані під час тестування мільйонів кілометрів на дорогах загального користування та у симуляціях. Ці дані самоорганізовувалися у моделі машинного навчання, які адаптувалися та покращувалися. Непередбачувані події (наприклад, раптові рухи пішоходів) моделювалися, щоб система знаходила нові стійкі рішення.

Завдяки накопиченому досвіду алгоритми Waymo пройшли шлях від нестабільних прототипів до стійкої системи автономного управління, яка може безпечно функціонувати на дорогах. У 2020 році Waymo запустила перший у світі комерційний сервіс роботаксі без водія у Феніксі, штат Арізона, що виявилось передчасним (рівень технологій виявився недостатнім для забезпечення найголовнішого чинника, яким є безпека).

Станом на 2026 рік країни світу через жертви на дорогах або заборонили безпілотні проекти або обмежили їх використання унікальними умовами (наприклад, камази а Арктиці), що характеризує напрямок як помилку першого роду.

Теорії Складних систем, Хаосу та Мережевих структур, на наш погляд, слід доповнити зазначенням ключового фактора, що впливає на самоорганізацію, у вигляді загальної стратегії корпорації, якій повинні відповідати методи управління всіма функціональними підсистемами системи управління підприємством (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, фінансування) Так, Unilever Foods Solutions випускає продукти для індустрії громадського харчування (харчова продукція: спеції, основи для страв) та використовує базову стратегію «висока якість», а Мак-Дональдс надає послуги на основі стратегії «економія на витратах» (час, витрата коштів). Ресторанам, барам та нічним клубам рекомендується використання стратегії інноваційно-креативної диференціації.

Отже, самоорганізація передбачає здатність бізнесу пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх змін за допомогою орієнтації усіх функціональних підсистем системи управління підприємством на базову конкурентну стратегію. У науковій літературі комплекс базових конкурентних стратегій представлений у роботах Котлера Ф., Портера М. та інших класиків менеджменту. Коригування отриманих ними результатів з урахуванням застосування в умовах глобальної кризи проведено групою вчених НУБіП України. Портеру М. вдалося покращити підхід Котлера Ф. Так, останній відносив виробництво холодильника та сукні для ресторану до єдиної групи «товари тривалого використання». Портер М. показав, що товари слід ділити на економні та диференційовані і те, що саме до останніх належить виробництво одягу. Представникам НУБіП України вдалося внести ясність у цю ситуацію через доповнення комплексу базових конкурентних стратегій підприємств по Портеру М. стратегією «висока якість». Виробництво холодильників має відповідати «високій якості», одягу для ресторану – «інноваційно-креативної диференціації», а послуг шведського столу та Макдональдсу – «економії на витратах».

Дане розмежування сприяє самоорганізації підприємств у сучасних умовах тотальної інформатизації та глобальних економічних, санітарних та політичних кризових явищ.

1.2. Синергетика як теоретична основа управління ІТ-проектом в умовах неврівноважених економіки

Здатність системи, що опинилася під впливом зовнішніх умов, що змінюються, самостійно знаходити свій оптимальний стан і досягати стійкості досліджує міждисциплінарна наука, яка називається синергетикою.

Теорію синергетики було закладено у 1970-х роках. Основні роботи у цьому напрямі належать Іллі Пригожину (Ilya Prigogine), який розвинув концепцію самоорганізації у складних системах. Його ключова праця «Час, хаос і квантум: до вирішення парадоксу часу» (Time, Chaos and Quantum: Toward the Resolution of the Time Paradox), яка опублікована в 1993 році, отримала розвиток. Пригожин також написав фундаментальну роботу «Порядок з хаосу» (Order Out of Chaos) спільно з Ізабеллою Стенгерс у 1984 році. Ця праця популяризувала ідеї, пов'язані з тим, як системи приходять до сталого стану через процеси самоорганізації.

Термін «синергетика» для позначення міждисциплінарного підходу запропонував німецький вчений Герман Хакен у 1970-х. Його книга «Синергетика: основи кооперативної поведінки» (Synergetics: An Introduction) вийшла у 1977 році.

У рамках синергетики запропоновано термінологічний глосарій оцінки розвитку суб'єкта економічної діяльності в умовах інформатизації та кризи (коливання, хвилі розвитку, точка біфуркації – точка вибору перед переходом до траєкторії або зростання, або спаду ділової активності, дисипативна структура, як стійка структура бізнесу на засадах самоорганізації, атрактор – траєкторія розвитку).

Принципами синергетики є такі принципи:

- складні системи (включаючи організації) здатні до самоорганізації в умовах зовнішнього чи/та внутрішнього впливу;
- процеси нестабільності (крапки біфуркації) відкривають можливості для формування нових стійких структур;
- в організаційному контексті синергетика пояснює, як компанії адаптуються до змін у бізнес-середовищі через кризи та точки вибору.

Крім позитивних у синергетичному підході до управління мають місце також негативні характеристики. До останніх належить недостатня адаптація його до реальних умов розвитку організацій у період тотальної інформатизації та криз. Серед авторів наукових підходів найбільш раціональним та практично значущим є погляд на проблему вчених НУБіП України:

1. Розроблено та пройшла успішну адаптацію математична модель процесу розвитку підприємства в умовах інформатизації та криз на основі аналізу динаміки ВВП (внутрішнього валового продукту) країни. Ця модель дозволяє виявити частоту коливань у сучасній економіці. Раніше були відзначені великі, середні (9 років) та малі хвилі економічних процесів, а в сучасних умовах коливання відбуваються із частотою 3-4 роки. Це дозволяє розрахувати перспективу розвитку підприємства та вибрати інструмент її оцінки. Перехід від ВВП до конкретного підприємства пропонується здійснювати через три константи інтегрування, в ході якого замість ВВП України в модель вводяться доходи підприємства та вирішується система рівнянь із трьома невідомими;

2. Запропоновано раціональний інструментарій оцінки ефективності бізнесу у невірноваженій економіці. Таким інструментом є не прибуток та рентабельність, а тренд динаміки чистого доходу підприємства за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Неспадаючий тренд свідчить про наявність позитивних результатів управління з елементами самоорганізації, а спадаючий – про їх відсутність і наближення підприємства до моменту ліквідації;

3. Сформовано систему методів управління підприємством, що складається з підсистем управління окремими функціональними видами діяльності підприємства (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування та фінансування).

Наведемо результати аналізу спроб використання синергетики в готельно-ресторанному бізнесі на основі інформації, представленої на офіційних веб-сайтах підприємств країн світу.

1. Marriott International (США). Marriott застосовує синергетичний підхід в управлінні персоналом та досвідом клієнта. Вони створили екосистему, де співробітники різних департаментів працюють над покращенням гостьового досвіду у реальному часі. Використовуються цифрові платформи для координації завдань та аналізу даних.

Результати: підвищення задоволення гостей на 15%, зниження операційних витрат через оптимізацію міжгалузевої взаємодії.

2. Hilton Hotels (Великобританія/США). Hilton впровадив концепцію самоорганізації у програму Team Member Travel, де співробітники різних підрозділів можуть обмінюватись досвідом. Це підвищує їхню залученість і знижує плинність кадрів.

AccorHotels (Франція). AccorHotels використовує моделі динамічної самоорганізації для управління глобальною мережею готелів через платформу ALL (Accor Live Limitless). Платформа об'єднує пропозиції готелів, ресторанів та партнерів. Результати: збільшення залучення клієнтів на 25%, залучення великих партнерів, таких як Visa.

Ritz-Carlton (США) застосовує метод «Gold Standards» для створення команди співробітників, які навчені приймати рішення самостійно, підвищуючи якість обслуговування. Результати: клієнтська лояльність на рівні 90%, визнання як одного з найкращих брендів з готельного обслуговування у світі.

Hard Rock Hotel (США). Використання цифрової платформи для покращення взаємодії між клієнтами та брендом. Кожен співробітник має доступ до системи для швидкого реагування на запити.

Результатами є збільшення продажів додаткових послуг на 10% та зростання лояльності клієнтів на 18%.

Mandarin Oriental (Гонконг). Розробка програми «Fans of MO», яка використовує дані для персоналізації послуг. Результати: середній прибуток за використання номеру збільшився на 30%, клієнти стали залишати більше позитивних відгуків.

Отже, наведена інформація свідчить про спроби готельно-ресторанного бізнесу країн світу підвищувати якість послуг та посилювати конкурентні позиції за допомогою синергетичного об'єднання процесів управління формуванням продукту, персоналом, витратами та самонавчанням співробітників. Провідні мережі, такі як

Marriott, Hilton та AccorHotels, активно використовують ці підходи для адаптації до ринку та покращення клієнтського досвіду.

Як показники оцінки ефективності використання синергетики у наведених прикладах застосовуються: індекс зниження операційних витрат без втрати якості послуг, рівень задоволеності (лояльності) клієнтів, збільшення продажів додаткових послуг та доходу за використання номеру готелю.

До недоліків описаного досвіду використання синергетики можна віднести відсутність системного підходу до управління бізнесом:

- готельно-ресторанний бізнес розглядається у вузькому контексті (готель та засоби розміщення) з основною базовою конкурентною стратегією «висока якість», тоді як у готелях присутні шведські столи та ресторани, орієнтовані на стратегії «економія на витратах» та «інноваційно-креативна диференціація» відповідно;

- як об'єкти управління приймаються лише три підсистеми («формування продукту», «управління персоналом» і «бюджетування») з дев'яти (30%), що знижує ймовірність досягти ефекту самоорганізації бізнесу;

- показники оцінки ефективності використання нововведень не враховують коливальний характер розвитку економіки, що істотно підвищує ймовірність помилок.

Отже, синергетика безперечно є теоретичною основою самоорганізації бізнесу у неврівноваженій економіці. Цей факт підтверджується коливальним характером економічних показників підприємств у часі. На кризовому та інформаційному етапі розвитку суспільства частота коливань зростає і нині становить 3-4 роки. Провідні готельно-ресторанні світові мережі активно використовують інформаційні технології для самонавчання та самоорганізації з використанням окремих елементів синергетичного підходу до управління. Для покращення результатів їхньої діяльності рекомендується використання системного підходу до управління підприємством (впровадження синергетично взаємопов'язаних інновацій у дев'яти підсистемах системи управління підприємством, використання показників оцінки ефективності нововведень з урахуванням динаміки економічних процесів в економіці).

1.3. Дисипативне структурування та бенчмаркінг як інструменти ефективного управління ІТ-проєктом

Теорія дисипативного структурування об'єкта економічної діяльності є основною складовою синергетичного підходу до управління підприємством у період криз та інформатизації суспільства.

В теорії управління розрізняють два різних підходи (факторний і системний). Перший рекомендується застосовувати менеджерам-інтуїтивам, а другий – менеджерам-сенсорикам. Оскільки таке складне явище як інтуїція не піддається опису, у даному конспекті лекцій орієнтуватимемося на сенсорне сприйняття інформації для формування та управління системою управління підприємством, що складається з дев'яти підсистем.

Підприємство, як дисипативна структура, що самоорганізується, може бути представлене у вигляді синергетично взаємопов'язаних як самих методів управління функціональними видами діяльності, так і їх складових.

Для цього уявлення будемо використовувати «управління за цілями». Воно полягає в тому, що метод управління розглядається як сукупність прийомів і способів впливу підсистеми системи управління підприємством, що управляє, на керовану з певною метою.

У процесі дослідження розроблено трирівневу систему синергетично взаємопов'язаних цілей методів управління підприємством.

На першому рівні для досягнення самоорганізації формували спільну мету підприємства, орієнтовану на базову конкурентну стратегію:

1) для підприємства зі стратегією економія на витратах рекомендується наступна корпоративна мета: «Підвищення здатності до самоорганізації підприємства за рахунок зростання рівня економності товарів (послуг)»;

2) для підприємства зі стратегією висока якість рекомендується наступна корпоративна мета: «Підвищення здатності до самоорганізації підприємства за рахунок зростання рівня якості товарів (послуг)»;

3) для підприємства зі стратегією креативна диференціація рекомендується наступна корпоративна мета: «Підвищення здатності до самоорганізації підприємства за рахунок зростання рівня креативної диференціації товарів (послуг)».

Під економним товаром мають на увазі високо стандартизований продукт масового виробництва (видобуток корисних копалин, сільське господарство, товари широкого споживання, транспорт, фінансові установи, торгівля, громадське харчування, столові самообслуговування, підприємства «швидкого харчування»).

Високоякісним вважається товар серійного виробництва (машинобудування, освіта, медицина, індустрія гостинності та інші).

Під креативно диференційованим товаром мають на увазі товари індивідуального виробництва галузей креативної індустрії (мистецтво, театри, концертні центри, відеопродукція, реклама, одяг, салони краси, програмування, ресторани, нічні клуби, бари, туристичні фірми та ін.).

Використання даного підходу до класифікації товарів полягає в тому, що в кожному товарі споживача цікавить і економність, і якість, і креативна диференціація, однак, одному з перерахованого він віддає перевагу для вибору. Основу для цього заклав Маслоу в широко відомому алгоритмі задоволення потреб людей (нижчі – фізіологічні, безпека, вищі – спілкування, повага, самовираження). Вчені НУБіП України зіставили потреби з характеристиками товарів і отримали вагомий практичний результат: фізіологічні потреби задовольняються через економність (людина живе не для того, щоб їсти, але їсть для того, щоб жити), потреби в безпеці й комфорті – через якість (оскільки якісні товари тривалого використання більш економні в експлуатації, наприклад, автомобілі), а усі вищі потреби – через креативну диференціацію (оскільки не окремі особистості, такі як Тетчер і Ейнштейн, а вже всі люди під час тотальної інформатизації суспільства прагнуть самовираження-самоактуалізації).

На другому рівні для досягнення самоорганізації формували функціональні цілі для груп методів, які відповідають за функціональні види діяльності (формування продукту – 1, ціноутворення – 2, рекламування – 3, збут – 4, виробництво – 5, управління персоналом – 6, бюджетування чи управління витратами – 7, інвестування – 8, фінансування – 9):

для підприємства зі стратегією економія на витратах рекомендуються функціональні цілі: (1. Задоволення основної фізіологічної потреби клієнта за допомогою високо стандартизованого недорогого товару; 2. Зниження ціни рівно настільки, наскільки необхідно, щоб привернути увагу покупця у порівнянні з конкурентами; 3. Реклама економії грошей та часу клієнтів; 4. Збут з акцентом на економності в обстановці демонстрації високої продуктивності; 5. Задоволення потреб клієнта за рахунок масового виробництва стандартизованого товару; 6. Використання праці «динаміків-сенсориків»; 7. Премії за виконання напружених норм виробітку; 8. Купівля високопродуктивної техніки й технології; 9. Задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що прагне бути лідером у сфері високої продуктивності);

для підприємства зі стратегією висока якість рекомендуються функціональні цілі (1. Формування стандартизованого товару, що задовольняє основну потребу клієнта в якості; 2. Зростання ціни пропорційно рівню якості товару; 3. Інформування клієнта про високу якість товару: надійність; міцність; працездатність при пікових навантаженнях; 3. Реклама високої якості та комфорту; 4. Збут з акцентом на високій якості товару в обстановці демонстрації якості і комфорту; 5. Задоволення потреб клієнта за рахунок серійного виробництва високоякісного товару; 6. Використання праці «статиків-раціоналізаторів у сфері якості»; 7. Премії

за раціоналізацію у сфері якості; 8. Придбання нових технологій, що сприяють високій якості товару; 9. Задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що виробляє високоякісний товар);

для підприємства зі стратегією креативна диференціація рекомендуються функціональні цілі: (1. Інноваційно-креативне диференціювання товару для задоволення потреб клієнта в привабливому різноманітті; 2. Підвищення ціни рівно настільки, наскільки споживач згоден платити більше за нові креативні функції, бренд, престиж товару; 4. Збут з акцентом на нових креативних функціях або престижі в обстановці демонстрації можливого розмаїття товару; 5. Задоволення потреб клієнта за рахунок індивідуального виробництва креативно-диференційованого товару; 6. Використання праці «інтуїтивів-творців»; 7. Премії за креативні інновації; 8. Купівля техніки й технології, які сприяють креативному диференціюванню товару; 9. Імідж фінансово стійкого підприємства, яке прагне до лідерства у сфері креативної диференціації.

На третьому рівні досягнення самоорганізації формували функціональні підцілі для груп методів управління відповідно до табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підцілі управління окремими видами комплексної діяльності підприємства

Мета управління, деталізована у сфері дії методу системи управління підвищенням рівня самоорганізації					
1. Методи маркетингу	2. Методи виробництва	3. Персонал-методи	4. Методи витрат	5. Методи прибутку	6. Методи фінансів
Приватні підцілі методів управління видами комплексної діяльності підприємства:					
1.1. Формування товару	2.1. Розміщення виробничих потужностей	3.1 Кількість персоналу	4.1. Оплата праці й нарахування	5.1. Прогнозування прибутку	6.1. Грошові потоки
1.2. Ціноутворення	2.2. Вибір типу виробництва	3.2. Добір персоналу	4.2. Матеріальні витрати	5.2. Формування прибутку	6.2. Джерело фінансування
1.3. Комунікації	2.3. Матеріально-технічне забезпечення	3.3. Розміщення персоналу	4.3. Амортизація	5.3. Використання прибутку	6.3. Облік фінансових операцій
1.4. Збут	2.4. Оперативне управління	3.4. Адаптація персоналу	4.4. Запаси й постачання		
	2.5. Управління якістю	3.5. Мотивація персоналу			
	2.6. Орг. праці	3.6. Оцінка персоналу			
	2.7. Інформаційні потоки	3.7. Звільнення персоналу			

Наведемо результати дослідження з опису підцілей управління окремими видами такої комплексної діяльності як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами (див. нумерацію табл. 1.1).

Почнемо зі стратегії «економія на витратах». До приватних цілей управління окремими видами комплексної діяльності підприємства, деталізованими за допомогою відповідних цілей управління, належать такі підцілі: 2.1) розміщення

виробничих потужностей за типом «розміщення виробу»; 2.2) масове виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення масового виробництва; 2.4) організація оперативного управління масовим виробництвом; 2.5) управління якістю товару масового випуску; 2.6) організація праці в умовах масового виробництва; 2.7) організація інформаційного забезпечення масового виробництва; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням суміщення професій та перевиконання норм виробітку; 3.2) наймання «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; 3.3) створення умов для високопродуктивної праці; 3.4) зближення персоналу за допомогою спільної участі у спортивно-оздоровчих заходах; 3.5) моральне та економічне стимулювання високопродуктивної праці; 3.6) атестація на здатність до високопродуктивної праці; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту, орієнтованих на постійне зростання продуктивності праці; 4.1) постійна та додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за суміщення професій та перевиконання норм виробітку; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення високопродуктивного маловитратного обладнання; 4.3) управління запасами та постачанням при організації масового виробництва; 4.4) пільгове оподаткування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам та ін.); 5.1) прогноз прибутку підприємства, що використовує передову високопродуктивну технологію; 5.2) управління операційними доходами та витратами; 5.3) купівля нової високопродуктивної техніки та технології; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) кредит (зокрема і товарний), лізинг та інші; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в економії витрат.

Відрізняються від описаних вище цілі управління за умови використання стратегії підприємства «висока якість». Підцілями управління окремими видами діяльності підприємства слід вважати такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей на видом «розміщення технологічного процесу»; 2.2) серійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 2.4) організація оперативного управління серійним виробництвом якісного товару; 2.5) управління якістю товару, що випускається; 2.6) управління працею через розділення праці за серіями; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням поділу професій за серіями товару, що випускається; 3.2) добір «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високоякісної праці; 3.3) створення умов високоякісної праці; 3.4) зближення персоналу за рахунок спільної участі у гуртках якості; 3.5) моральне та економічне стимулювання високоякісної праці; 3.6) атестація на здатність до якісної праці; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту, націлених на постійне зростання рівня

якості; 4.1) постійна та додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за раціоналізацію у сфері якості; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення обладнання, яке виробляє якісний товар; 4.3) управління запасами та постачанням при організації серійного виробництва; 4.4) пільгове оподаткування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам та ін.); 5.1) прогноз прибутку підприємства, що використовує передову технологію для випуску якісного продукту; 5.2) управління операційними доходами та витратами; 5.3) купівля нової техніки та технології для якісного виробництва; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) кредит, лізинг та ін; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне лідерства у сфері якості.

Конкурентна стратегія «інноваційно-креативна диференціація». передбачає наявність третього, відмінного від описаних раніше варіантів управління. До приватних цілей управління окремими видами комплексної діяльності підприємства, деталізованими за допомогою відповідних цілей управління, належать такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типами «фіксоване розташування» або «розміщення виробу»; 2.2) індивідуальне чи дрібносерійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення індивідуального чи дрібносерійного виробництва диференційованого товару; 2.4) організація оперативного управління індивідуальним (дрібносерійним) виробництвом за спецзамовленням; 2.5) управління якістю товару (послуги), виробленого за спецзамовленням; 2.6) організація праці при індивідуальному (дрібносерійному) виробництві інноваційно-креативного диференційованого товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару; 3.1) розрахунок потреби у персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю індивідуальних творчих функцій; 3.2) добір «інтуїтивно-творчих» працівників; 3.3) створення умов для інноваційно-креативного диференціювання товару; 3.4) зближення персоналу за рахунок спільної участі у творчих заходах; 3.5) моральне та економічне стимулювання інноваторів; 3.6) атестація на здатність до виконання творчих завдань; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про креативні інновації; 4.1) постійна та додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за креативні інновації; 4.2) накопичення коштів на відновлення устаткування виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару; 4.3) управління запасами та постачанням при організації індивідуального (дрібносерійного) виробництва креативного диференційованого товару; 4.4) загальне чи пільгове оподаткування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, що постійно вдосконалює свою продукцію; 5.2) управління операційними доходами (комунікації, товар, ціна, збут) та витратами

(забезпечення обов'язкових продуктивних витрат та усунення непродуктивних витрат); 5.3) купівля нової техніки та технологій, що сприяють інноваційно-креативної диференціації товару; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) використання власних коштів підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку для підприємства, яке постійно оновлює свій товар.

Отже, дисипативне структурування передбачає вибір комплексу взаємозалежних за цілями методів на трьох рівнях управління.

Метод бенчмаркінгу був вперше систематизований наприкінці 1970-х та на початку 1980-х років. Його найбільш відомий опис належить Роберту Кемпу (Robert C. Camp). Він запровадив концепцію у своїй книзі «Бенчмаркінг: пошук і реалізація найкращих практик для досягнення найвищої продуктивності» (Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance), опублікованій у 1989 році.

Бенчмаркінг став основним інструментом для організацій, що самонавчаються, дозволяючи їм: 1. Порівнювати свої процеси з провідними практиками, 2. Вчитися на прикладі інших організацій, 3. Впроваджувати зміни для підвищення своєї ефективності на основі інформаційних технологій.

Дисипативне структурування та бенчмаркінг є ефективними інструментами самоорганізації та самонавчання у бізнесі. Особливістю, наприклад, готельно-ресторанного бізнесу є класифікація його підприємств за видами базової конкурентної стратегії: бари, ресторани, нічні клуби (стратегія інноваційно-креативної диференціації); готелі, кемпінги, мотелі, кафе, фабрики-кухні (стратегія високої якості); столові самообслуговування, шведські столи, Макдональдси та інші підприємства швидкої їжі (стратегія економія на витратах). Для посилення конкурентних позицій на ринку за допомогою самоорганізації необхідно забезпечити відповідність системи методів управління підприємством системі цілей на трьох рівнях.

Отже, ефективним вважається управління ІТ-проєктом, яке через впровадження інформаційних технологій формує умови для самоорганізації бізнесу. Важливим для цього є використання синергетики та дисипативного структурування.

Контрольні питання й завдання

1. У чому полягає ефективного управління ІТ-проєктом.
2. Пояснити поняття синергії та дисипативного структурування.

Література

1. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.

2. Дослідження вимог споживача

2.1. Мета, етапи, тенденції розвитку підприємств

Перспективним методом оволодіння майстерністю ефективного управління ІТ-проектом на підприємстві є формування навичок проектування. Теоретичну інформацію при цьому треба закріплювати на практиці через заповнення бізнес-форм, які є складовими бізнес-проекту. Бажано вибрати сферу діяльності, яка подобається (узгоджується з кодом типу особистості проектувальника й встановлюється за методикою ТАРТ – Додаток А).

Ринкова економіка є економічною системою, в якій координація суспільних процесів здійснюється за допомогою ринку або наука, яка вивчає специфіку виробничих відносин у певній галузі, сфері суспільного виробництва, а також усю сукупність елементів відтворення.

Економіка відповідає на питання як задовольнити безмежні потреби людей за допомогою обмежених ресурсів.

Етапами організації підприємства є:

- визначення мети, етапів розвитку підприємства;
- SWOT-аналіз тенденцій розвитку;
- сегментування ринку;
- можливості задоволення нужд споживачів (продуктові комплекси для кожного цільового сегменту);
- аналіз конкурентів й оцінка конкурентоспроможності;
- планування обсягу продажів за місяцями року на основі розрахунку обсягу ринку й долі на ньому підприємства, а також витрат на маркетинг;
- планування виробництва (сезонність, виробнича потужність, необхідні машини й обладнання, персонал, витрати енергії, матеріалів, сировини, праці);
- планування фінансів (гроші на початок періоду, приплив, відплив, чистий грошовий потік, баланс потоку);
- розрахунок показника конкурентоспроможності й інклюзивного розвитку підприємства на основі показників ефективності його діяльності;
- оцінка, відновлення конкурентоспроможності й інклюзивного розвитку за допомогою методів управління.

Етапами розвитку підприємства є: самий вузький рівень (створення підприємства в одному з районів населеного пункту), наступний рівень (мережа в рамках міста), самий широкий рівень (мережа в країні й за її межами), +розвинуті технології (+ продаж товарів он-лайн через мережу інтернет).

Велике значення у розвитку підприємства приділяється коду типу особистості підприємця. Динамічні люди бажають розвивати власний бізнес географічно за переліченими вище етапами. Вони згодні щоденно їздити по створених філіалах для вирішення проблем (приклад – агрохолдинг з філіалами в усіх областях України або ІТ-підприємство в Одесі з філіями у США, Канаді, країнах ЄС). Статичні особистості бажають розвивати бізнес в обмеженій географічно площині (центр аутсорсингу ІТ-ресурсів, торговий центр, агропродовольчий холдинг в одній області т. ін.).

Мета бізнесу формується за формулою: етап розвитку + основна потреба споживачів й повинна бути суспільно значимою. Остання вимога виконується із врахуванням майбутнього людства. Наприклад, майбутнє галузей економіки таке:

ІТ-сфера (усунення непродуктивних й автоматизація продуктивних операцій для звільнення працівників від рутинної праці, що дає можливість саморозвитку особистості);

агропродовольча сфера (виробництво, яке зберігає ґрунти й не знищує біоту, екологічно чистих продуктів харчування, переведення сільськогосподарських угідь із суші на дно світового океану, автоматизоване управління кліматом, екологічно небезпечна генна інженерія);

продаж продовольства (он-лайн послуги з демонстрації зовнішнього вигляду, замовлення й доставки продуктів споживачу швидко й до дверей квартири за допомогою ІТ-технологій);

ресторанний бізнес (видовищне споживання делікатесів, яке дає можливість самовираження жінок і чоловіків. Наприклад, жінки виграють конкурси краси, танцю, виконання пісень, а чоловіки – на сміливість, респектабельність, спритність і вдачу).

Практичні навички можна отримати через заповнення Бізнес-форми 1 (БФ1а, б, г. Додаток А).

Важливо також сформувати новий бренд. Наприклад, для продажу спецій й кондитерських дрібнооптовому підприємству штучний інтелект рекомендує.

Алгоритм вибору бренду

Варіант 1: Фокус на партнерстві та надійності. Ця концепція підкреслює вашу роль як ідеального тилового забезпечення для пекарень, супермаркетів та магазинів.

Назва: *СвітлоСмак* (або SmartSweet).

Слоган: Ваш успіх — наш інгредієнт.

Чому це працює: Назва легка, запам'ятовується. Слоган підкреслює, що ви не просто продаєте товар, а допомагаєте клієнту заробляти.

Візуальний стиль: Професійний, чистий, з елементами золотого та глибокого синього кольорів.

Варіант 2: Фокус на оперативності та свіжості (Логістика).

Ідеально підходить, якщо головний акцент зробити на щоденній доставці та швидкому поповненні асортименту.

Назва: *Кондитер Хаб* (або Bakery Express).

Слоган: Свіжість щодня. Довіра назавжди.

Чому це працює: Слоган прямо відповідає на запит щодо регулярності та оперативності. Слово «Хаб» асоціюється з центром логістики та широким вибором.

Візуальний стиль: Динамічний, з використанням яскравих кольорів (помаранчевий, зелений), що стимулюють активність.

Варіант 3: Емоційне позиціонування (Споживча цінність).

Використовує ідею «винагороди за досягнення» та високої якості упаковки.

Назва: *Ароматика & Ко* (або Sweet Reward).

Слоган: Мистецтво випічки. Солодкі миті перемог.

Чому це працює: Це звернення одночасно і до власника бізнесу (мистецтво), і до кінцевого споживача (винагорода). Підкреслює асортимент спецій та кондитерки.

Візуальний стиль: Крафтовий, затишний, преміальний. Використання текстур паперу та кольорів прянощів (кориця, ваніль).

Результат вибору: Вибираємо третій варіант, оскільки він задовольняє інтереси усіх (бізнес – підприємець, суспільство – споживач, працівник, держава – соціо-еколого-економічні нормативи).

2.2. SWOT- аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємств

Аналізуються політичні, економічні, законодавчі й галузеві тенденції. Кожну тенденцію ідентифікують (погроза вона для підприємства або можливість) і розробляють заходи для нейтралізації погроз або використання можливостей.

Наприклад, такі політичні тенденції, як вхід України в ЄС й існування місцевої Програми розвитку галузі, надають можливість використовувати ІТ-євротехнології в бізнесі й заручитися підтримкою місцевих органів влади через участь у заходах галузі.

Інші тенденції несуть погрозу. Наприклад, збільшення цін на ресурси, зменшення платоспроможності населення, зміни у Податковому Кодексі України, великий рівень конкуренції в галузі. Для усунення їх впливу можна планувати ресурсоощадливі технології, забезпечення доступних цін, податковий аудит і нетрадиційні вироби й послуги.

Закріплення матеріалу рекомендується через заповнення БФ2 у Додатку Б.

Контрольні питання й завдання

1. Стратегічна мета бізнесу в управлінні IT-проектом.
2. Ефективність бренду бізнесу та його вплив на споживача.

Література

1. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.
2. Жигулін О. А., Седікова І. О., Савенко І. І. Бренд-менеджмент: навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024. 270 с.

3. Профіль і задоволення нужд споживача

3.1. Інформація про клієнта

Інформація про клієнта поділяється на: демографічну (статистичні збірники, наприклад, Одеська обл. в 2022 році); специфічну про клієнтів підприємства-аналога; загальну про потреби клієнтів підприємств галузі.

Першу можна отримати в Обласному статистичному управлінні, другу – на відомому підприємстві, а третю – за допомогою мережі інтернет й особистих дзвінків по телефону на підприємства-конкурентів. Зібрати таку інформацію також можливо у ході спостережень за поведінкою клієнтів під час купівлі товару.

Здобути практичні навички щодо збору інформації про клієнта можна через заповнення БФЗ у Додатку Б.

3.2. Формування профілю клієнта

Профіль клієнта передбачає:

-сегментування ринку й визначення трьох цільових сегментів (наприклад для агротрейдера це: 1) закордонні споживачі зернових, зернобобових й олійних культур, 3) вітчизняні переробні підприємства, 3) виробники кормів, а для ІТ-підприємства: 1) закордонні споживачі ІТ-продукції; 2) вітчизняні високотехнологічні підприємства; 3) малий і середній бізнес в Україні.

-добір для кожного сегменту специфічної інформації (мета покупки, доля в прибутку, частість покупки, додаткові послуги, вимоги до місця розташування, глибинна мотивація т. ін.);

-встановлення особливої відмінності щодо відношення кожного сегменту споживачів до товару.

Наприклад для підприємства-агротрейдера:

1. Мета (великі партії зернових, зернобобових й олійних культур водним транспортом, середні партії зернових, зернобобових й олійних культур залізничним транспортом, малі партії зернових, зернобобових й олійних культур автомобільним транспортом, відповідно);

2. Доля в прибутку: 60 %, 30 %, 10 %;

3. Частість: Два-три рази на місяць, один раз на два-три місяця, два-три рази на місяць;

4. Додаткові послуги: транспорт до порту, додаткова сушка, знижки за розмір покупки, завантаження в залізничні вагони, доведення якісних характеристик зерна

до вимог переробних підприємств, знижки постійним клієнтам, завантаження в зерновози, доведення якості зерна до вимог виробників кормів, оперативна доставка;

5. Вимоги до місця розташування: Біля порту, біля залізничного вокзалу, біля автостради;

6. Глибинна мотивація щодо купівлі: Якісного українського зерна, кукурудзи й соняшнику за конкурентоспроможними світовими цінами; Якісної сировини для переробки в потрібній кількості за ринковими цінами в Україні; Якісних зернових й зернобобових культур для кормів в потрібний час невеликими партіями;

7. Що особливого: Великі партії українського зерна, кукурудзи й соняшнику для перепродажу закордонним переробним підприємствам; Середні партії зернових, зернобобових й олійних культур як якісної сировини для власної переробки в Україні; Оперативна поставка невеликих партій сировини для кормів цілий рік.

Аналогічно профіль клієнта формується для IT-підприємства.

Заповнення БФ 4 Додатку Б дає уявлення про потреби цільових сегментів ринку.

3.3. Можливості задоволення потреб споживачів

Ринок – це люди, які купують певний продукт. Сегмент ринку – це група людей, яка чимось відрізняється від інших груп, які всі разом купують даний продукт.

Для кожного сегменту ринку треба сформувати комплекси основних й додаткових товарів й послуг, які надаються або власними силами, або за договорами з партнерами по бізнесу. Наприклад, для сільськогосподарського підприємства, комплекс основних і додаткових товарів має наступні складові:

Сегмент «споживчий ринок»:

1) основні товари: продукція рослинництва (на вагу); продукція тваринництва (на вагу)

2) додаткові вироби й послуги: упакування (рослинництво – мішки, овочівництво – стретч-плівка або контейнери); привабливий зовнішній вигляд (миття, індивідуальні пакети для фруктів, наклейки т. ін.); знижки постійним клієнтам; сезонні знижки; знижки за розмір покупки.

Сегмент «дрібнооптові покупці»:

1) основні товари: продукція рослинництва (дрібні партії); продукція тваринництва (дрібні партії)

2) додаткові вироби й послуги: знижки постійним клієнтам; доставка.

Сегмент «крупнооптові покупці»:

1) основні товари: продукція рослинництва (крупні партії); продукція тваринництва (крупні партії)

2) додаткові вироби й послуги: знижки за розмір покупки; сезонні знижки.

Після сегментування ринку формуються продуктові комплекси для задоволення нужд споживачів з плануванням власних сил підприємства або за договорами з сторонніми організаціями. Наприклад, для попереднього підприємства:

Сегмент «споживчий ринок»: Основні товари: продукція рослинництва (на вагу); продукція тваринництва (на вагу);

2) додаткові вироби й послуги: упакування продукції рослинництва в мішки, овочівництва в контейнери – власні сили; привабливий зовнішній вигляд (миття, індивідуальні пакети для фруктів, наклейки т. ін.). Власні сили; знижки постійним клієнтам – власні сили; сезонні знижки – власні сили; знижки за розмір покупки – власні сили;

Сегмент «дрібнооптові покупці»:

1) основні товари: продукція рослинництва (дрібні партії); продукція тваринництва (дрібні партії);

2) додаткові вироби й послуги: знижки постійним клієнтам – власні сили; доставка – договір з транспортною компанією;

Сегмент «крупнооптові покупці»:

1) основні товари: продукція рослинництва (крупні партії); продукція тваринництва (крупні партії);

2) додаткові вироби й послуги: знижки за розмір покупки – власні сили; сезонні знижки – власні сили.

Перелічені комплекси оформляються у вигляді прайс-аркушів, меню, рекламних повідомлень, інвойс. На ринок підприємство повинно виходити з асортиментом товарів, як у його лідерів, за допомогою договорів з партнерами.

Заповнення БФ5 Додатку Б дає можливість сформувати ідеальну модель асортиментного ряду товарів підприємства.

Контрольні питання й завдання

1. Пояснити поняття профілю клієнта.
2. Продуктові комплекси для кожного цільового сегменту ринку.

Література

1. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.

4. Дослідження впливу конкурентів

4.1. Вибір конкурентів

Необхідність збору інформації про конкурентів визначається можливістю займати певну частку ринку (існувати у бізнес-просторі). Якщо такої інформації підприємство не має, то є великий ризик його ліквідації.

Конкуренти вибираються за двома критеріями: географічний, рівень цін на товари (на вашому підприємстві й у конкурентів рівень цін повинний співпадати).

Наприклад, для закордонного туризму вибір здійснюється через заповнення БФ6.

БФ6

Конкуренти

Назва компанії	Місце знаходження	Ціни на основні товари		
		Продукт 1 (Туризм в Туреччину)	Продукт 2 (Туризм в Чехію)	Продукт 3 (Тур в Париж – 3 дні)
1.Гермес Тре-вел.Оператор	65049 м. Одеса, вул. Івана Франка, 55, тел. : +38 (0482) 32-87-12	30 тис. грн	16 тис. грн	10 тис. грн
2.Глобус Турс Оператор	м. Одеса, пр. Чайковського, 16, тел.: +38(0482) 34-84-44	29 тис. грн	17 тис. грн	9 тис. грн
3.Аджун Інт. Оператор	м. Одеса, вул. Успенська 38, оф. 2 , тел.: +38048-700-92-18	30 тис. грн	15 тис. грн	10 тис. грн
4.Алвона Оператор	м. Одеса, вул. Преображенська 40, оф. 101-105, вул. Пушкінська, 8; Аеропорт	10 тис. грн	7 тис. грн	5 тис. грн
5.Алмарис Оператор	м. Одеса, вул. Люстдорфська дорога 11/2 офіс 13	9 тис. грн	8 тис. грн	4,9 тис. грн
6.Вілково-Пелікан	м. Одеса, вул. Гоголя, 8; (048) 777-12-05	10 тис. грн	7 тис. грн	5 тис. грн
7.Ваш Тур Агенція	м. Одеса, пр. Семафорний 4, ВЦ «Середньо-фонтанский», (048)-731-41-15	35 тис. грн	17 тис. грн	11 тис. грн
Інтурист-	м. Одеса, вул.	30 тис. грн	18 тис. грн	10 тис. грн

Одеса Оператор	Пантелеймонівська, 58; (048) 728-89-97			
8. Моя компанія. Оператор	65049 м. Одеса, вул. Івана Франка, 53	9 тис. грн	8 тис. грн	5 тис. грн

Дані табл. вказують на те, що за географічним критерієм всі підприємства знаходяться в Одесі, але за ціновим критерієм до основних конкурентів Вашого підприємства треба вибрати Алвону, Алмарис, Вілково-Пелікан Плюс. Ціни на турпродукти відповідають рівню Вашого підприємства й відрізняються на 100-300 % від інших. Географічно Ваша компанія знаходиться поряд з Гермес-Тревел, але не є його конкурентом за ціновим критерієм.

Заповнення БФ6 формує навички вибору найближчих конкурентів.

4.2. Аналіз конкурентів

Аналіз конкурентів проводиться за якісними оцінками. Наведемо приклад заповнення БФ7 для закордонного туризму.

Форма БФ7

Аналіз конкурентів

Критерій аналізу	Моя компанія	Конкуренти		
		Алвон	Алмарис	Пелікан
Якість	відмінна	добра	задовільна	відмінна
Асортимент	середній	широкий	середній	вузький
Реклама	середня	ефективна	неефективна	середня
Персонал	середня кваліфікація	висока кваліфікація	середня кваліфікація	низька кваліфікація
Додаткові послуги за кордоном	широкий асортимент	вузький асортимент	середній асортимент	широкий асортимент
Графік роботи	8-18	9-16	8-15	8-16
Торгова площа	середня	середня	мала	велика
Строки поставки	он-лайн	3 дні	5 днів	5 днів
Упаковка-візитка фірми	є	є	нема	нема
Консультації за кордоном	є	нема	є	нема
Імідж	нове підприємство	відоме	відоме	відоме

Дані БФ7 указують на те, що підприємство програє за іміджем (новий і ще не відомий суб'єкт ринку), але виграє в строках поставки продукту, а також через більш зручний графік роботи.

Заповнення БФ7 надає можливість порівняти власну компанію з конкурентами.

Контрольні питання й завдання

1. Вплив конкурентів на бізнес.
2. Вибір та аналіз конкурентів.

Література

1. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.

Тема 5. Конкурентоспроможність та переваги

5.1. Оцінка конкурентоспроможності

Даний вид аналізу відрізняється від попереднього кількісною оцінкою.

Форма В.9

Оцінка конкурентоспроможності

Критерій оцінки	Ідеальний продукт (підприємство)	Конкуруючі продукти (підприємства)			
		Наш продукт	Алвон	Альмарис	Пелікан
Якість	10	10	7	4	10
Асортимент	8	6	8	6	4
Реклама	5	4	5	2	4
Персонал	5	4	5	4	3
Дод. послуги (товари)	7	7	3	5	7
Графік роботи	3	3	1	1	2
Торгова площа	3	2	2	1	3
Строки поставки	10	10	8	6	6
Упаковка	3	3	3	0	0
Консультації	3	3	0	3	0
Імідж	20	0	20	20	20
Наближення до платоспроможного клієнта	5	5	0	0	0
Формування постійної клієнтури	8	8	0	0	0
Чітка орієнтація на цільовий сегмент	10	10	0	0	0
Разом балів	100	73	62	52	59
Ціна за однотипний продукт (Туреччина), тис. грн	-	9	10	9	10
Відношення суми балів до ціни	-	8,1	6,2	5,8	5,9

Аналіз даних БФ9 показує, що оцінка конкурентоспроможності повинна проводитися в два етапи:

-на першому етапі необхідно, за переліком критеріїв БФ7, оцінити ідеальне підприємство у межах 100 бальної оцінки, провести оцінку по конкурентах із врахуванням того, що ідеальна оцінка є максимальною, розрахувати суму балів по кожному конкуренту й поділити її на ціну. Результатом у наведеному прикладі є 5,6; 6,2; 5,8; 5,9. Отже, отримали, що за співвідношенням суми якісних показників до ціни підприємство програє усім конкурентам;

-на другому етапі вирішують дану проблему через введення в число критеріїв оцінки конкурентних переваг (вони є на Вашому й відсутні на інших підприємствах): наближення до клієнта, постійна клієнтура, чітка орієнтація на сегмент. Остання перевага досягається через використання комплексів товарів для кожного сегменту (див. БФ5). Знову переоцінюється увесь перелік критеріїв у межах 100 балів, розраховується сума балів й ділиться на ціну. Отримали (див БФ9), що ситуація виправилася: 8,1; 6,2; 5,8; 5,9. Ваше підприємство виграє по співвідношенню якості до ціни у всіх конкурентів, а це гарантує його конкурентоспроможність на ринку. Заповнення БФ9 призначена для формування уявлення про переваги Вашого бізнесу на ринку.

5.2. Конкурентні переваги

Конкурентні переваги формуються за допомогою БФ8 і БФ9. За першою формою треба визначити переваги в рекламі, ціні, комплексності продукту, ефективній сегментації ринку (БФ8).

БФ8

Конкурентні переваги

Переваги	Використання переваг
1. Комплексність послуг (виробів)	I сегмент (основні товари, додаткові товари) II сегмент (основні товари, додаткові товари) III сегмент (основні товари, додаткові товари)
2. Ціна	Може бути ринковою, за елементами споживчої цінності товару, слідкуючою (на 5-7% нижче, ніж у конкурентів) т. ін.
3. Оптимальна реклама	Плануються види реклами (TV, радіо, щити, транспорт, буклети й візитки)
4. Ефективна сегментація	Перераховуються особливості по трьом сегментам. Наприклад для туризму: I – розваги, II – комфорт, III – релаксація Заповнюється на основі БФ4

Конкурентними перевагами вважається те, що в БФ9 оцінено більшим, ніж у конкурентів, числом балів. Вони вписуються в розділ БФ1в:

- зручний графік роботи;
- малі строки надання послуг;
- наближення до платоспроможного клієнта;
- формування постійної клієнтури;
- чітка орієнтація на цільовий сегмент.

Заповнення бізнес-форм БФ8 і БВ1в підвищить впевненість у конкурентних перевагах Вашого бізнесу на ринку.

Контрольні питання й завдання

1. Пояснити поняття конкурентоспроможності підприємства.
2. Ключовий показник оцінки конкурентоспроможності бізнесу.

Література

1. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.

6. Планування продажів та виробництва

6.1. Частка ринку, продажі, виробництво за місяцями року, виробнича потужність підприємства

Розрахувати місткість ринку, частки на ньому підприємства та скласти план річного обсягу продажів і витрат на маркетингові заходи допомагає БФ10.

БФ10

Запланований об'єм продажів і витрати на маркетинг

Товар або послуга	Об'єм продажів за місяцями року												Всього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. кг													
2. шт.													
3. год													
1. тис грн.													
2. тис.грн.													
3. тис.грн.													
Всього по місяцях, тис. грн													Частка ринку-3000
Всього, %													100%
Витрати на маркетингові заходи													
Реклама ТБ													
Щити													
Транспорт													
Буклети													
Презентація													
Всього													
Виторг без ПДВ=20 % та витрат на маркетинг													

Оцінюється річний обсяг продажів працюючих на ринку конкурентів. Наприклад, $V_1 = 10$ млн грн, $V_2 = 8$ млн грн, $V_3 = 6$ млн грн. Доля Вашого нового підприємства розраховується як $50\% * V_{min} = 0,5 * 6 = 3$ млн грн та вписується у Б.Ф.10 як частка ринку 3000 тис. грн. Будується модель динаміки споживчого попиту: у строку всього, % по кожному місяцю ставлять 8%; над строкою ставлять галочки сплесків попиту (наприклад, свята); у місяці найбільшого сплеску 8% коригують на 20%, а інших – на 16%; між сплесками 8% коригують на 3 або 4, або 5% так, щоб загальна сума склала 100%. Частку ринку розподіляють по місяцях, потім – по гривневому асортименту й речовому асортименту товарів. Рекламу на телебаченні (ТБ) та щити у сумі 3 тис. грн. планують тільки у місяцях з галочками, а презентацію – 30 тис. грн. у місяці найбільшого сплеску попиту. Реклама через

буклети (0,3 тис. грн.) й транспорт (16 тис. грн.) планується у січні або іншому місяці.

У Б.Ф.10 наведено планування матеріальних потоків (товарів) й витрат на маркетинг за місяцями року для нового підприємства на основі інформаційного потоку (маркетинг) або відомостей про споживчий попит.

Отже, наведено основи економіки формування інформаційних і матеріальних потоків на підприємствах з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. Потік інформації про потреби клієнтів рухається від ринку до підприємця й дає можливість йому визначити мету бізнесу (задоволення певних потреб клієнтів), розбити ринок на цільові групи споживачів з формуванням для кожного сегменту основних і додаткових товарів, вибрати конкурентів й оцінити сформовані продуктові комплекси на конкурентоспроможність. Матеріальний потік (товарні комплекси) рухається від підприємства у бік ринку не рівномірно, а за динамікою споживчого попиту. Наприклад, найбільший рівень попиту на зернові культури відзначається у липні з поступовим зменшенням у серпні, вересні, жовтні й інших місяцях. Експорт сільськогосподарських культур в країни ЄС має спад у грудні-січні через різдвяні свята, а в мусульманські країни у жовтні через свято Рамадан. У місяці підвищеного попиту продається більша частина врожаю зернових. У продуктові комплекси входять послуги з доробки й транспорту продукції (сушка, очищення, відвантаження, транспортування, оформлення митних формальностей, цінові знижки т. ін.), які сприяють підвищенню ефективності продажів.

6.2. Планування інклюзивного розвитку бізнесу за допомогою ІТ-технологій*

Поняття ефективності діяльності зазнало уточнення за етапами: 1) виконання економічно, екологічно й соціально збалансованого плану розвитку суб'єктів господарювання (радянські часи), 2) конкурентоспроможність бізнесу (перехід економіки України до ринку), 3) стійкий інклюзивний розвиток бізнесу (кризовий стан світової економіки, пандемія, перехід до суспільства, яке функціонує на засадах етичного відношення до розвитку усіх без відмінностей та обмежень). При домінуванні у суспільстві ринкових відносин накопичуються матеріальні блага, але порушується принцип рівномірності їх розподілення серед учасників виробничого процесу. Фонди заробітної плати без суттєвих відмінностей в оплаті праці, соціального й науково-технічного, у тому числі екологічного, розвитку ліквідовуються й розподілення матеріальних благ покладається на розсуд підприємця. В Україні, Казахстані й інших пострадянських країнах це відбувається

із-за корупції. В економічно розвинутих країнах недостатньо коштів виділяється на екологію й підтримку країн, що розвиваються. Результатом цього є порушення закону еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до гармонійного розвитку усіх живих істот). Негармонійний розвиток окремих форм життя («Американська бабочка», ковід-19) стримує розвиток інших форм, у т. ч. й людства.

У теперішній час зупиняється усе, що протидіє цьому закону:

засоби масової інформації, що несуть пропаганду ворожнечі (резолюції ООН, Карні Кодекси країн світу, стратегія ОБСЄ);

випуск одноразових пластикових пакетів, що забруднюють планету (Закон України Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України, ВВР, 2021, № 31, ст.252);

землеробство, яке знищує біоту й захаращує ґрунти. Із-за засухи врожаї зернових, зернобобових й олійних культур зменшилися у 2020 році на 20-24 %, ринок відреагував збільшенням цін, але на фоні зменшення покупної здатності споживачів це рано чи пізно приведе до зупинки виробництва. У 2021 році гарні врожаї зібрали тільки в Україні, Росії, Бразилії, Китаї й країнах ЄС із від'ємним загальносвітовим балансом;

інфраструктура марнотратства й розкоші, коли накопичені ресурси витрачаються не на розвиток людини, а на її деградацію;

підприємства з монотонною важкою працею персоналу й забрудненням навколишнього середовища (вугільна промисловість, недостатньо механізоване скотарство т. ін.);

виробництво харчових продуктів з шкідливими добавками (Санітарні правила і норми по застосуванню харчових добавок, Регламент максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах, 2020, № 684/34967);

підприємства ІТ-галузі, які автоматизують бізнес-процеси або інформаційно підтримують наведене вище.

Еволюція поняття інклюзивного розвитку суспільства пов'язана з процесами його самоусвідомлення на фоні загрози глобальної екологічної й соціальної кризи. В ХХ столітті з'явилися такі концепції розвитку, як «зелена економіка», «соціально-орієнтована економіка», «екологічно збалансована економіка», «сталий розвиток», «креативна економіка», «інклюзивний розвиток». Найбільшого поширення набула концепція сталого розвитку, основою якої є вчення В. Вернадського про ноосферу. Категорія «сталий розвиток» відпрацьовувалася на міжнародних форумах:

декларація ООН з навколишнього середовища (м. Стокгольм, 1972 р.);

звіт Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку, 1987 р.;

конференція ООН з проблем навколишнього середовища і розвитку в м. Ріо-де-Жанейро (1992 р.);

Всесвітній саміт з питань сталого розвитку в м. Йоганнесбурзі (2002 р.).

Загальним висновком перелічених форумів було твердження про те, що розвиток техносфери унеможлиблює розвиток біосфери через несприятливі умови розвитку життя, на що суттєво впливає також нерівність у суспільстві. Прогнозувалося погіршення умов існування людства й було розроблено заходи розвитку життя на планеті. Рекомендації ООН полягали в зменшенні техногенного впливу на довкілля й розвитку депресивних територій за рахунок туризму через просвітницькі програми для місцевих жителів.

Спочатку впровадження рекомендацій ООН в окремих регіонах дало позитивний результат, але масового поширення практики сталого розвитку не відбулося. Головним фактором, який стримує сталий розвиток, була й є відсутність єдності інтересів бізнесу, суспільства й держави, як гаранта дотримання економічних, екологічних і соціальних стандартів.

Концепція інклюзивного розвитку виникла пізніше, як нова інтерпретація теорії сталого розвитку. Термін «інклюзія» вперше було використано для визначення процесу залучення до певних соціальних процесів в 1970-х роках у США усіх громадян у соціумі. Найбільш розповсюдженим визначенням цього терміну є «залучення до процесу усіх, без відмінностей і обмежень».

Поняття інклюзивного розвитку бізнесу в Україні було виділено з більш загального поняття інклюзивного розвитку суспільства. Це розвиток, який характеризується неспадним трендом динаміки економічних показників та висхідними трендами динаміки впровадження соціальних й екологічних інновацій. Основна проблема інклюзивного розвитку агробізнесу в Україні полягає в пошуку джерел фінансування. В країнах з розвинутою економікою таким джерелом є кошти державного бюджету, а в Україні ця місія покладається на фінансові можливості середнього й великого бізнесу за умови його рішення про інвестування. Бюджету в Україні вистачає тільки на пільгове фінансування розвитку малого й середнього підприємництва, у т. ч. й у сфері агробізнесу. Наприклад, в 2021 році уряд ввів нові програми підтримки агробізнесу: страхування сільськогосподарської продукції; відшкодування втрат від повного пошкодження посівів сільськогосподарських культур внаслідок надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру; державна підтримка сільгоспвиробників, які використовують меліоровані землі; підтримка виробників органічної сільськогосподарської продукції; державна підтримка виробників картоплі; підтримка сільгоспвиробників шляхом виділення бюджетних субсидій з розрахунку на одиницю оброблюваних угідь (гречка).

Розробляються стратегії й програми сталого з елементами інклюзивного розвитку країни, які повністю не реалізуються. Наприклад, в Україні на початку ХХІ століття було запроваджено програму інклюзивного розвитку депресивних сільських територій на основі шести агрокультурних кластерів, які створювалися на кошти державного бюджету, грантів і ресурсів місцевих культурологічних, екологічних, просвітницьких агротуристичних DESTINATION:

Диканька цілий рік (Полтавська обл., учасники – 14 агросадів, музей українського весілля, картинна галерея, виробники агропродуктів, у т. ч. СОК «Діброва-Агро»);

Фрумушика-Нова (Одеська обл., учасники – найбільше в Європі господарство з вирощування овець каракульської породи ВКФ «Бородино-А», ландшафтний заказник, етнографічний музей радянських скульптур, бджолиний санаторій, ботанічний сад);

Медвино (Екопарк «Медвино»: зоопарк, дендропарк, сафарі парк. Екоферма з власним виробництвом еко-продукції. Рибалка. Продаж живої птиці та тварин);

ГорбоГори (Львівська обл., Інститут сільського господарства Карпатського регіону, фермерські господарства «Радвань Нова», «Агротем», «Мандзюк і К», Святопреображенський монастир, власновироблені продукти харчування та послуги зеленого туризму);

Коблево (Миколаївська обл., ПАТ «Коблево», ДП «Агро-Коблево», «Баядера груп», агро-рекреаційна DESTINATION на території узбережжя Чорного моря);

Козацьке коло (Чернігівська обл., Тарутинський район, Парафіївська громада за участю Качанівського парку, а також фермерські господарства «Хутір «Соколинний» та «Мрія»).

Під аграрною DESTINATION малася на увазі географічна територія з конкурентоспроможними підприємствами та цікавими культурними, історичними, рекреаційними й екологічними пам'ятками. Розвиток перелічених DESTINATION ініціював створення робочих місць й вирішував проблеми фермерства, кооперації, сільських територій та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сільському секторі економіки. При цьому зростав прошарок сільського населення з психофізіологічною характеристикою «інтуїтиви-творці».

На думку науковців НУБіП України, ці люди спроможні відкривати фермерські господарства, створювати сільськогосподарські кооперативи із залученням властивої їм підприємницької інтуїції. Мотивація до міграції представників творчих професій в село покращує не тільки бізнес-середовище, а й культурні та соціальні умови селян. При цьому формується міграційний потік активної творчої молоді, яка здатна забезпечувати конкурентоспроможність

вітчизняного сільськогосподарського товаро-виробника. Приваблює людей інноваційно-креативні властивості природи (розвиток, синергія, самодостатність, самоорганізація) та можливість цікаво прожити довге повноцінне життя, матеріально забезпечити сім'ю й використовувати інформаційні технології.

Програма розвитку депресивних територій України реалізовувалася на кошти місцевих бюджетів, Державного фонду регіонального розвитку, закордонних інвестицій й агропідприємств: Диканька цілий рік (грантові, інвестиційні та місцеві бюджетні кошти на розвиток громади); Фрумушика-Нова (Державний фонд регіонального розвитку, фінансові ресурси ВКФ «Бородино-А»); Медвино (власні фінансові ресурси); ГорбоГори (грантові та інвестиційні кошти, кошти державного та місцевого бюджетів на розвиток конкретної територіальної громади); Коблево (фінансові ресурси бюджету та підприємств); Козацьке коло (Фінансові ресурси фермерських господарств).

Роботу у цьому перспективному напрямку було зупинено із-за спочатку політичної й економічної кризи 2014 року, а в подальшому – карантинних обмежень і збройного конфлікту «Україна-Росія».

Разом з тим, еколого-соціо-економічно збалансованого розвитку не відбувається також у країнах з розвинутою економікою. США, наприклад, в 2017 році вийшли із міжнародної програми щодо поліпшення клімату. Хоча після виборів керівництва країни вони поновили участь, але суттєво це не змінило умови життя на планеті, що й підтверджують висновки Саміту великої двадцятки G20 – 2021 р., а також експертів ООН у сфері екологічної безпеки.

Концепції інклюзивного розвитку бізнесу в Україні найбільш повно представлені в матеріалах Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення», яка проходила у Харкові в 2020 році. Вони поділяються на групи у залежності від джерел фінансування:

державний бюджет;

кошти вертикально-інтегрованих компаній і фінансові ресурси малого й середнього бізнесу.

До першої групи відносяться концепції: розвитку бізнесу у сфері послуг консалтингу, які надаються усім за кошти державного бюджету; підтримки інклюзивного бізнесу державою (підтримка інклюзивних й усунення екстрактивних режимів); логістичної «нової економіки»; «соціальної інклюзії» в бізнесі; «м'якої деолігархізації»; інклюзивної економіки через освіту; державно-приватного партнерства на фоні цифровізації суспільства; «гармонійного суспільства» в Китаї через демократію, законність, рівність, справедливість, довіру, гармонічне

співіснування людини та природи для сталого економічного зростання, доступності середньої й вищої освіти, медицини, формування середнього класу та інноваційної нації.

Друга група включає концепції: «марочного капіталу», коли витрати на інклюзію повертаються за рахунок збільшення попиту на марочну продукцію внаслідок позитивного ставлення до бізнесу з боку представників цільового ринку; «морального капіталізму» або «капіталізму стейкхолдерів»; корпоративної культури, як індикатора інклюзивного зростання бізнесу; соціально-перетворювальних імпаکت-інвестицій, як бізнесу заради суспільства, де первинною метою є не прибуток, а поліпшення екологічних, соціальних показників, формування здорового і благополучного суспільства; фінансування бізнесу через «зелені облігації»; «творчої інклюзивної економіки» на рівні суб'єкта господарювання щодо задоволення потреб бізнесу, суспільства й держави; краудсорсингу, тобто залучення до вирішення виробничих проблем широкого кола фахівців з різними творчими здібностями, знаннями і досвідом; інклюзивного розвитку особистості; сталого розвитку організації; креативної економіки, як складової інклюзивного розвитку бізнесу; інклюзивного розвитку бізнесу через зміщення значної частини економічних процесів у цифровий простір т. ін.

Загальним недоліком перелічених концепцій є відсутність акценту рекомендованих перетворень на інвестиційній привабливості їх для бізнесу на фоні недостатньої фінансової спроможності державного бюджету.

Вирішальним фактором формування результативної концепції інклюзивного розвитку бізнесу в Україні під час виходу економіки із стану глобальної кризи, є наявність інвестиційної привабливості закладених принципів, положень й рекомендацій. У складних умовах господарювання бізнес буде інвестувати кошти тільки в заходи, які забезпечують його розвиток. Інструментами забезпечення останнього є системний і синергетичний підхід в плануванні, організації, мотивації й контролюванні економічних процесів.

Напрями привабливого для бізнесу інвестування у межах системи його функціональних видів діяльності наступні:

маркетинг (постановка суспільно значимої мети бізнесу й планування її реалізації за допомогою атрибутів товару, які задовольняють спільні потреби споживача, підприємця, працівника й держави (учасники й зацікавлені сторони розвитку) за рахунок: властивостей продукту, ціноутворення, рекламування й збуту у сукупності з урахуванням ємності, виду ринку й сезонності попиту);

виробництво (орієнтована на задоволення спільних потреб операційна діяльність у сфері: формування виробничих потужностей, операційного циклу,

оперативного управління, контролю якості, управління працею й інформаційними потоками);

кадрове забезпечення (націлені на задоволення спільних потреб учасників інклюзивного розвитку бізнесу операції: визначення потреб в персоналі, добір за психофізіологічними характеристиками, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка й звільнення кадрів);

бюджетування (усунення непродуктивних і реалізація продуктивних витрат, які задовольняють спільні потреби учасників інклюзивного розвитку: заробітна плата, матеріально-технічне забезпечення бізнесу, транспорт, амортизація);

інвестування (покупка техніки й технології, які задовольняють спільні потреби учасників інклюзивного розвитку в забезпеченні бізнесу засобами виробництва);

фінансування (забезпечення усіх видів діяльності фінансовими ресурсами: вибір джерела фінансування, управління фінансовими потоками, облік фінансових операцій).

Урахування спільних потреб учасників інклюзивного розвитку бізнесу повинно утворювати синергетичний ефект при реалізації певних дій. В науковій літературі представлено результати дослідження впливу синергії на забезпечення конкурентоспроможності бізнесу: сформовано комплекс основних споживчих властивостей його товарів (економність, якість, креативна диференціація) і базових конкурентних стратегій підприємств (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація).

Інклюзивний розвиток підприємницьких структур бізнесу відбувається, якщо основна споживча властивість товарів (економність, якість, креативна диференціація) збігається з типом стійкої структури управління виробничою діяльністю (економно-, якісно-, диференційно дисипативна), психофізіологічними характеристиками працівників (динамік, статик-раціоналізатор у сфері якості, інтуїтив-творець) і вимогами соціо-еколого-економічних стандартів. Це забезпечує інклюзивний розвиток бізнесу через спільну дію законів попиту, пропозиції, підвищення продуктивності праці, стандартизації й еволюції життя.

Тобто, при виході економіки із стану глобальної кризи бажано планувати інклюзивний розвиток ІТ-бізнесу. Це така його конкурентоспроможна діяльність, яке не суперечить соціо-еколого-економічним нормативам і націлена на задоволення потреб у розвитку бізнесу, суспільства й держави з використанням можливостей ІТ-технологій.

Контрольні питання й завдання

1. Планування продажів в управлінні IT-проектами.
2. Планування виробництва на підприємстві, виробничої потужності, кадрового забезпечення.

Література

1. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.

7. «Вузькі місця» операційного циклу

7.1. Планування виробництва в умовах конкурентоспроможного розвитку підприємства, потреби в персоналі на підприємстві

Виробництво планується за місяцями року у залежності від динаміки споживчого попиту (див. розд. 6, БФ 10). Виробнича потужність – це розрахунковий, максимально можливий річний (добовий, місячний, річний) випуск продукції або послуг в номенклатурі й асортименті при повному завантаженні виробничого обладнання та площ з урахуванням використання передових ІТ-технологій, методів організації виробництва й праці.

Алгоритм розрахунку виробничої потужності нового підприємства наступний: встановлюється ємність ринку як сума річних обсягів продажу фірм-конкурентів; розраховують долю на ринку нового підприємства як 50 % річного обсягу продажу самого слабого конкурента (песимістичний варіант); розроблюється модель сезонності споживчого попиту по місяцях року (проставити по 8 % по кожному з 12-ти місяців року, визначити місяці сплесків попиту й поставити у період найвищого сплеску 20 %, а інших – 16 %. В проміжні місяці поставити відсотки так, щоби їх сума за рік дорівнювалася 100 %); розраховується обсяг продажів по кожному місяцю як добуток долі ринку на відсоток попиту; визначається по кожному місяцю скільки тис. або млн. гривень приходить на кожний продуктивний ряд; розраховуються продажі по кожному місяцю й продуктивному ряду як результат ділення суми продажу на середню ціну; визначається виробнича місячна потужність підприємства по кожному продуктивному ряду через найбільшу кількість виробів.

Деталізований річний операційний цикл підприємства складається з трьох стадій (підготовка, формування продукту, виробництво й реалізація продукту) і операцій. Наведемо приклад операційного циклу підприємства у сфері рослинництва з використанням інформаційних технологій (рис. 7.1).

Операційний цикл планується поетапно для можливості внесення змін за результатами його реалізації: усунення непродуктивних операцій, додавання операцій, які підвищують економність продукту (час, витрати). Наприклад, можна відмовитися від епізодичного перевантаження зерна у зерновози тракторами з причепами спочатку у накопичувачі, а з них – у зерновози й завантажувати останні одним причепом з гвинтовим конвеєром.

І стадія (підготовча)

1.Оренда 2081 га землі: сільськогосподарських угідь – 2029 га (рілля 1920 га, пасовища 109 га), ліс 29 га, ставки 18 та водойми 22 га
2.Купівля 46 тракторів, 5 комбайнів Нива та 2 Дон-1500, 6 кормозбиральних та 3 картоплезбиральних, 5 бурякозбиральних комбайнів, картоплесортувального пункту, корене- та гичко збиральних машин, буряконавантажувачів, очисників, доочисників, 15 плугів, 5 лушпильників, 104 борони, 22 культиваторів, 10 зчіпок, сівалок (зернових – 17, бурякових – 3, кукурудзяних – 2), 3 картоплесаджалки, косарок (14), котків (4), граблів (9), прес-підбирачів (4), волокуш (2), жатків рядкових (3) та валкових (1), машин для приготування та внесення добрив (13), машин для захисту рослин (6), причепів (19), стогомету, фуражиру, 3 вкривачів, 32 автомобіля, 10 персональних комп'ютерів
3.Добір персоналу для відділень: рослинництва (92), переробляння продукції (18), обслуговування підприємства (90). Усього – 200 чол. У т. ч. для автопарку: 48 водіїв, 4 слюсаря, 1 слюсар-електрик, 1 токарь, 3 електрозварники, 1 кладовщик, 1 оператор АЗС, 1 прибиральник, завідувачий, технік-механік, бухгалтер, диспетчер, оператори ПК
4.Отримання дозволу на початок роботи (СЕЛ, декларація на відповідність приміщень вимогам пожежної безпеки)

II стадія (формування продукту)

1.Формування асортименту: озимі зернові (700 га), ярі зернові (270 га), бобові (140 га), цукрові буряки (130 га), кукурудза на зерно (200 га) та на силос (70 га), картопля (70 га), кормові корнеплоди (20 га), багаторічні трави (214 га), однорічні трави (110 га)
2.Розміщення в сівозміні: кукурудза після зернобобових, цукрового буряку, картоплі, гречки
3.Договір на постачання палива, енергії, води, запасних частин, деталей, добрива, пестицидів, розробку програмного забезпечення бізнес-процесів
4.Організація роботи машино-тракторного парку
5.Вибір технології вирощування та збирання (підготовка насіння: висушують, калібрують, протравлюють, інкрустують, пакують у паперові мішки на заводі т. ін.)
6.Реклама можливості поставки продукту за конкурентоспроможною ціною

III стадія (виробництво та реалізація продукту)

1.Домовленість про поставку певної кількості сільськогосподарської продукції (договір)
3.Післяжнивне дискування поля (2-3 дні після збору врожаю дисковими боронами на 6-8 см), а потім добрива на 25-27 см за допомогою передплужників і JPS-навігаторів
2.Внесення добрив (для кукурудзи: азоту 220, фосфору – 100-120, калію – 200-220 кг/га, гною – 20-40 т/га) розкидачами МТО, ПРТ з тракторами МТЗ-80 під зябову оранку з заорюванням в день розкидання. Підготовка поля: човником або перекриттям, поворотні смуги (нема, якщо є виїзд за межі поля). Оцінка якості: доза та рівномірність; перекриття проходів (візуально)
3.Оранка на глибину 27-30 см обертовими плугами в напрямку поперек попередньої оранки з допомогою JPS-навігатора
4.Передпосівний обробіток ґрунту: глибина 6-12 см без обертання верхнього шару, для

підрізування бур'янів і вирівнювання поля; раннє посівне боронування під кутом 45° до напрямку оранки волокушами; внесення гербіцидів із загортанням у одному агрегаті, а розчинів – обприскувачами за допомогою JPS-навігатора
5.Сівба: коли ґрунт на 5-6 см прогрівся до 10-12 °С; тривалість 1-2 дні з JPS-навігатором
6.Догляд за посівами: якщо суцільно обробляють гербіцидами, то догляду нема; якщо стрічкове внесення в захисні смуги – то обробляють міжряддя
7.Збирання врожаю: 1) машинне відривання, наприклад, качанів кукурудзи від стебел, очищення від обгорток, обмолочування, подрібнення листостеблової маси з подачею на транспорт; 2) озимі зернові збираються комбайнами з перевантаженням спочатку у причепи тракторів, потім у накопичувачі й з них – у зерновози з JPS-навігаторами
8.Післязбиральний обробіток урожаю: просушка ($\leq 14\%$), обмолот, укладання кукурудзи на силос в траншею на консервацію: $h=3-5$ м, $b=9$ м, $l=35$ м
9.Контроль якості робіт за допомогою JPS-систем автоматизованого контролю

Рис. 7.1. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства ТОВ Прохорське с. Прохори Борзнянського району Чернігівської області (рослинництво) з використанням інформаційних технологій

Для тракторів перспективним є обладнання системою JPS для автоматизації прокладання маршрутів руху трактора з причепом від комбайна до зерновоза, який знаходиться на автомобільному шосе (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Причеп з гвинтовим конвеєром Horsch Titan 34 UW

Це буде суттєво економити час і кошти на ТОВ Прохорське (див. рис. 7.2). Вибір рівня продуктивності техніки й технології проводиться у відповідності з виробничою потужністю підприємства. Основні фонди на підприємстві розміщуються за типом «розміщення виробу». Даний тип сприяє руху великих обсягів товарів через виробничу систему (рис. 7.3).

поворотного навантажувача контейнерів з овочами, причепу-перевантажувача, стрічкового конвеєру, візка супермаркету);

3) кормовий вантажопотік (транспорт соломи здійснює навантажувач, наприклад «скорпіон» рис. 7.5, зі спеціальним захватом для складання тюків сіна на причеп та у скирту);



Рис. 7.5. Телескопічний навантажувач CLAAS SCORPION 9055-6530

4) вантажопотік добрив (гвинтовий конвеєр на складі транспортує добрива в спеціальний агрегат-розподільник добрив по полю – рис. 7.6).



Рис. 7.6. Розподільник добрив Amazone ZG-B 8200

Управління інформаційними потоками за витягуючою технологію кан-бан в масовому виробництві сільськогосподарської продукції здійснюється за допомогою автоматизованих програмних продуктів (MRP, MRPS, MRP II, Торговий склад-2 та ін.). Наприклад, супермаркет в Україні замовляє у Китаї салат. Через 30 с. грядка салату довжиною 40 м маніпулятором піднімається із розсолу (рис. 7.7 А), обрізаються корені, стрічковим транспортером швидко доставляється до сортувального пункту, салат пакується з наступною автомобільною доставкою (рис. 7.7 Б), завантаженням на судно у повністю автоматизованому порту (рис. 7.7 В, Г) і транспортуванням до супермаркету.

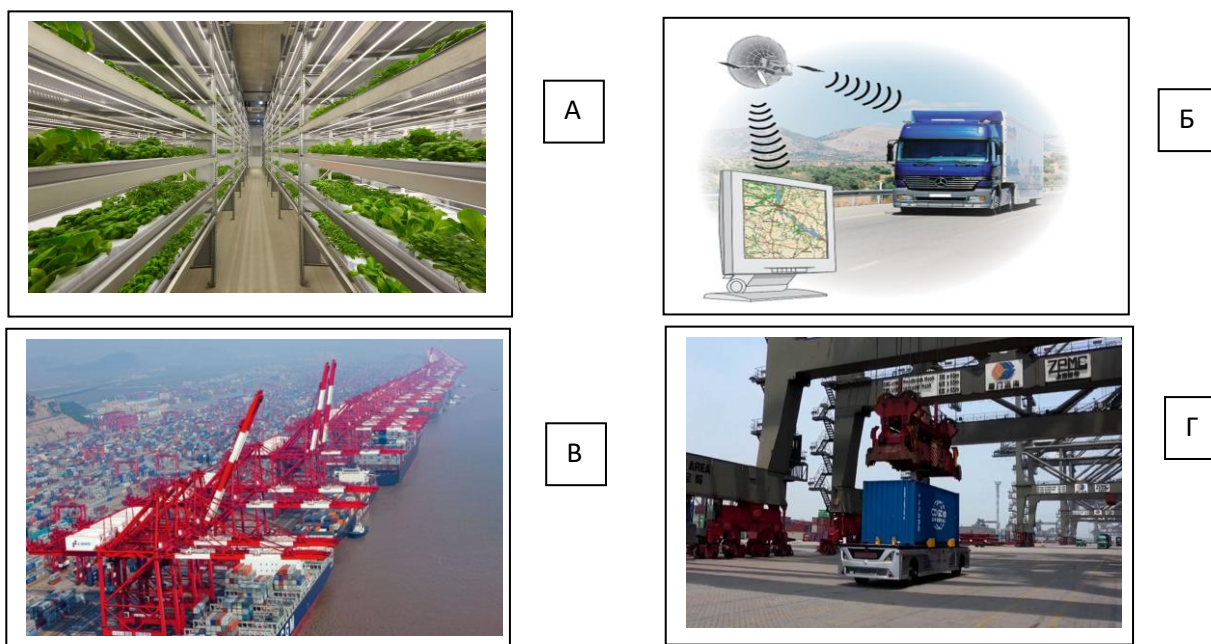


Рис. 7.7. Поточковий характер виробництва сільськогосподарської продукції за витягуючою технологією кан-бан у Китаї: А – автоматизований парник, Б – доставка овочів до порту, В, Г – повністю автоматизований порт

Матеріально-технічне забезпечення виробництва передбачає підписання договорів на постачання з великими виробниками (паливно-мастильні речовини, тара, добрива, вода, енергія, обслуговування устаткування, сировина тощо). Контроль якості продукції сільськогосподарського виробництва здійснюється на етапі приймальних випробувань кінцевого продукту. У науковій літературі описані поодинокі випадки організації на даних підприємствах системи управління якістю ISO 9001. Оперативне управління масовим виробництвом на сільськогосподарських підприємствах передбачає використання централізованих диспетчерських служб. Організація праці у сфері виробництва сільськогосподарського продукту відрізняється тим, що до працівника пред'являються вимоги виконання напружених норм виробітку й освоєння суміжних професій.

Основними *напрямами* оптимізації операційного циклу є такі:

- 1) внесення оптимальної кількості мінеральних й органічних добрив;
- 2) зрошення та розміщення по кращим попередникам;
- 3) впровадження високоврожайних сортів і гібридів;
- 4) удосконалення структури посівної площі й поглиблення спеціалізації (інформаційна технологія картографування);
- 5) зміцнення матеріально-технічної бази та впровадження комплексної механізації й автоматизації операцій за допомогою інформаційних технологій;

6) впровадження інтенсивних та енергозберігаючих технологій (JPS-навігатори на машинах, які дозволяють оптимізувати витрати палива);

7) впровадження нових форм організації й оплати праці (JPS-моніторинг роботи працівників дозволяють оплачувати час виконання операцій операційного циклу);

8) боротьба з хворобами, шкідниками та бур'янами (картографування);

9) покращення якості й підвищення ціни реалізації;

10) своєчасне (в оптимальні строки) й якісне виконання технологічних робіт (комп'ютерне планування операцій і програмний продукт щодо автоматизованого контролю за їх своєчасним виконанням);

11) боротьба з втратами на збирання, транспортування й зберігання продукції (датчики спостереження за кількістю й якістю продукції);

12) використання технологій захисту ґрунтів;

13) перехід на органічне виробництво;

14) підвищення рівня кваліфікації й майстерності працівників за допомогою інформаційних послуг навчання й консультування..

Схему розміщення основних фондів (схема виробництва, розміщення виробничих потужностей) планують з використанням прогресивних технологій і перевіряють на ефективність за допомогою сітки Мазера. У таблицю вписують пронумеровані назви приміщень і земельні ділянки підрозділів (голова правління або директор, відділ кадрів (ВК), економічний відділ (ЕВ), зам. директора з виробництва й невиробничої діяльності (ВД, НД), бухгалтерія (Б), диспетчерська (Д), поля (П), парники, ферма, коровайки, свинарники, машинно-тракторний парк (МТП), автопарк, склад паливно-мастильних матеріалів (ПММ) т. ін.) (рис. 7.8-7.10).

Строки таблиці з'єднують сіткою таким чином, щоб побудувати вікна перетину між собою усіх підрозділів. У вікна сітки Мазера вписують оцінки важливості близької відстані розміщення підрозділів один до одного за допомогою літерів, які позначають певний рейтинг бажаності сусідства:

А позначає абсолютну необхідність сусідства підрозділів (наприклад, директор і бухгалтер, МТП і склад ПММ),

Е – велику важливість такого сусідства,

І – важливість,

О – середній ступінь важливості,

U – неважливість,

Х – небажаність сусідства (наприклад, правління й цех забою тварин). Оцінку роблять за допомогою експертної оцінки.

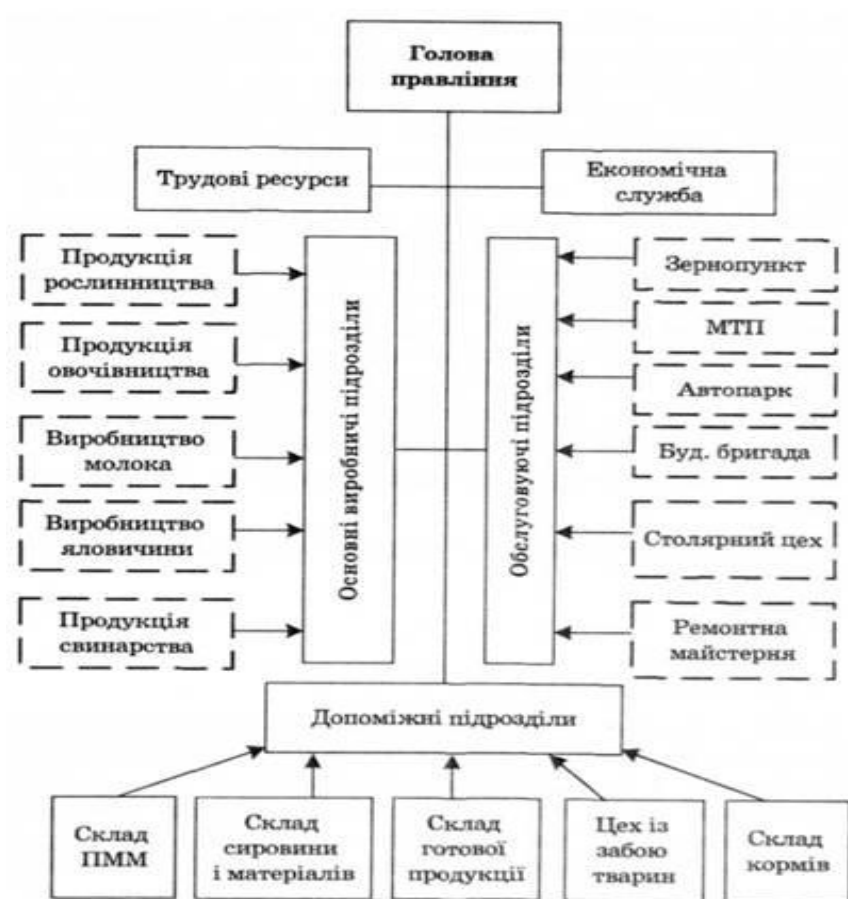


Рис. 7.8. Виробнича структура аграрного підприємства

Генерального плану населеного пункту, у якому розміщено підприємство (рис. 7.9).

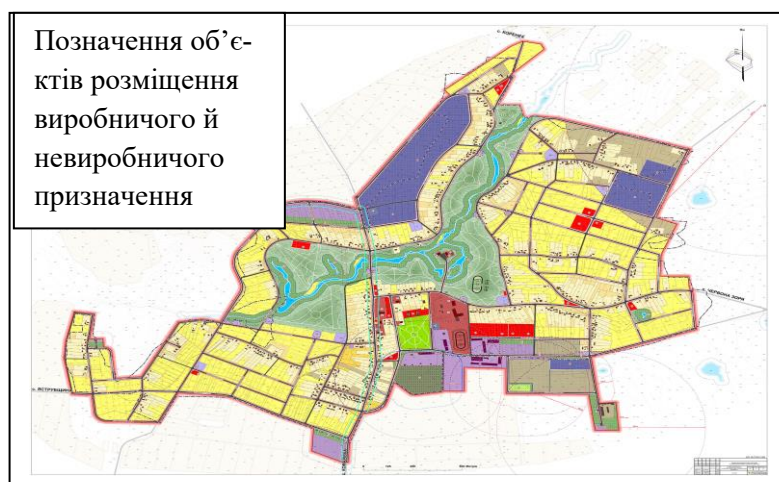


Рис. 7.9. Генеральний план села з виробничими приміщеннями підприємства й прилеглими землями сільськогосподарського призначення

Елемент сітки Мазера наведено на рис. 7.10.

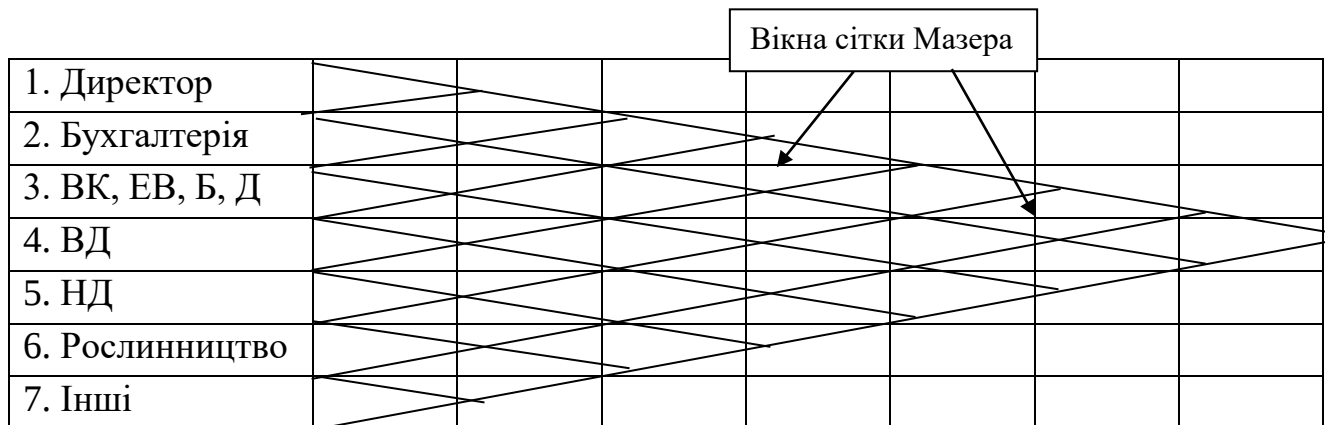


Рис. 7.10. Елемент сітки Мазера сільськогосподарського підприємства

Формується сукупність оцінок А і Х (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Оцінки А і Х	
Оцінка А	Оцінка Х
1-2, 1-3, 2-3, 2-4, 3-4, 3-5, 3-6, 3-7, 3-8, 3-9, 3-10, 4-5, 6-7, 6-8, 6-10, 7-9, 7-10, 8-10, 9-10	1-10, 2-10, 4-10, 5-10

Дані табл. 7.1 дозволяють сформувати первинну схему розміщення виробничих потужностей (рис. 7.11). У центрі виробничої системи розміщують відділ, який має найбільшу кількість оцінок А. Таким відділом є диспетчерська.

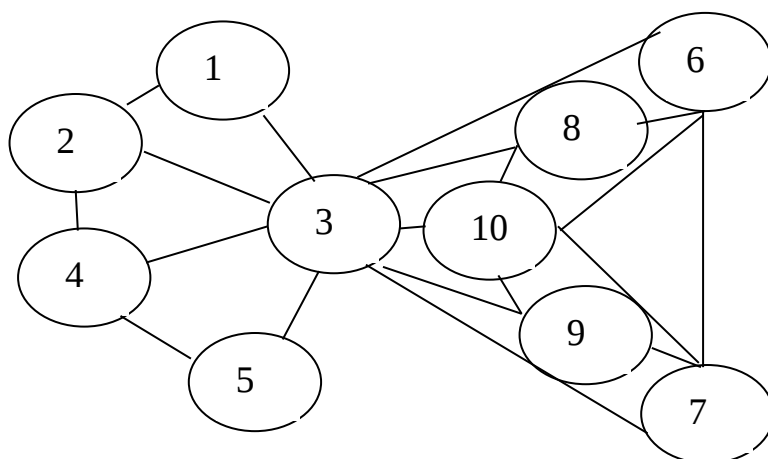


Рис. 7.11. Схема розміщення виробничих потужностей

Інформація, що наведена на рис. 7.11, дозволяє зробити висновок про необхідність змінення схеми розміщення виробничих потужностей фірми.

Для підприємства ІТ-галузі, що обслуговує агровиробників, розміщення виробничих потужностей відбувається за типом «фіксованого розташування» при індивідуальному виробництві (рис. 7.12С).

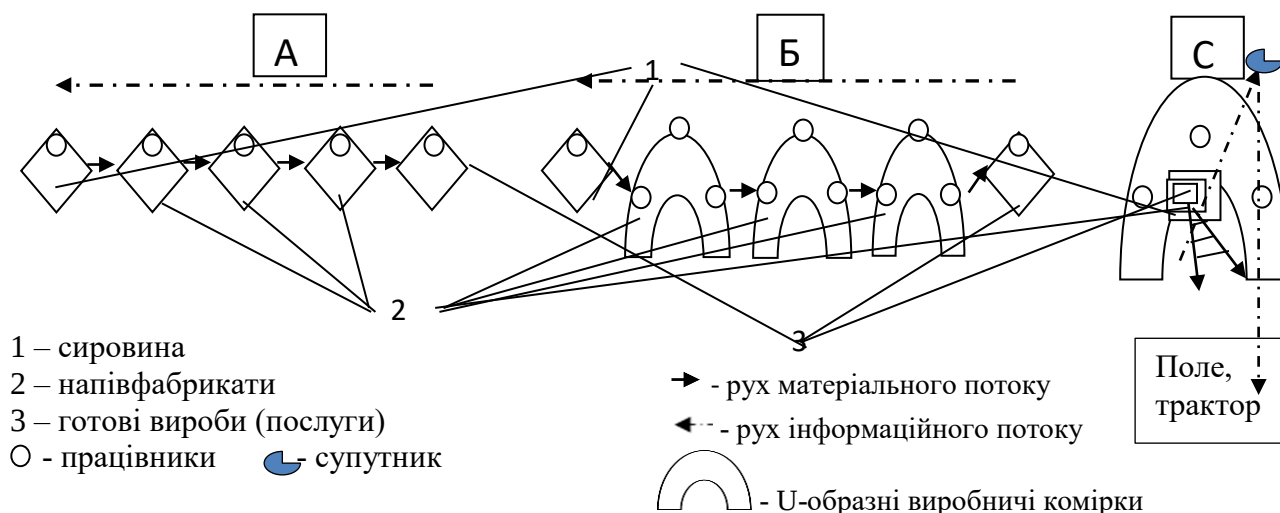


Рис. 7.12. Схема розміщення виробничих потужностей при масовому (А), серійному (Б), індивідуальному (С) виробництві

Наприклад, якщо ІТ-підприємство розробляє програму автоматизованого управління трактором при перевантаженні зерна з комбайна в зерновоз (див. рис. 7.2), то місцем фіксованого виробництва є комп'ютер, з якого сигнал поступає через супутник на гідродомкрати, що управляють кермом трактора.

7.2. Планування виробництва в умовах інклюзивного розвитку підприємства за допомогою інформаційних технологій*

Поняття ефективності діяльності зазнало уточнення за етапами: 1) виконання економічно, екологічно й соціально збалансованого плану розвитку суб'єктів господарювання (радянські часи), 2) конкурентоспроможність бізнесу (перехід економіки України до ринку), 3) стійкий інклюзивний розвиток бізнесу (кризовий стан світової економіки, пандемія, перехід до суспільства, яке функціонує на засадах етичного відношення до розвитку усіх без відмінностей та обмежень).

Інклюзивний розвиток бізнесу – це така його конкурентоспроможна діяльність, за якої задовольняються інтереси бізнесу, суспільства й держави.

Для формування концепції інклюзивного розвитку, наприклад, агробізнесу важливим є його технологічне забезпечення. До розгляду приймається не ІТ-підприємство, а сільськогосподарське, оскільки це дозволяє наочно довести до читача ідею задоволення інтересів усіх (бізнес, суспільство, держава) у вироблені продукції (родючість ґрунтів не зменшується, люди не отруюються продуктами

харчування, держава задовольняється постійними робочими місцями для громадян). При виборі IT-підприємством споживачів на IT-продукти треба вибирати саме такі підприємства, оскільки усі інші у перспективі підуть з ринку.

Підхід до використання технологій, які традиційно використовуються в агробізнесі, потребує коригування у випадку його інклюзивно орієнтованого розвитку. В науковій літературі Дідух С. М. використовує поняття «інклюзія технологій» у сфері агробізнесу, як рівної доступності до сучасних технологій усіх суб'єктів господарювання. Разом з тим, система технологій інклюзивно орієнтованого бізнесу відрізняється від традиційної. Оскільки інклюзивний розвиток передбачає задоволення інтересів у розвитку усіх суб'єктів за інтересами, то до його технологічного забезпечення можна додати технології: органічного й екологічно збалансованого землеробства, управління персоналом й забезпечення кадрами на основі інклюзивного підходу.

Нетрадиційні складові системи технологій, що використовується агробізнесом в процесі його інклюзивного розвитку наведено на рис. 7.13.

До технологій захисту сільськогосподарських ґрунтів відносяться: 1. Планування сівозмін і застосування сидератів та багаторічних трав, використання біологічних препаратів для захисту рослин, внесення гноєвих компостів, відновлення полезахисних лісосмуг; 2. No-Till; 3. Mini-Till; 4. Екстенсивний мульчуючий посів; 5. Інтенсивний мульчуючий посів; 6. Striptill т. ін.

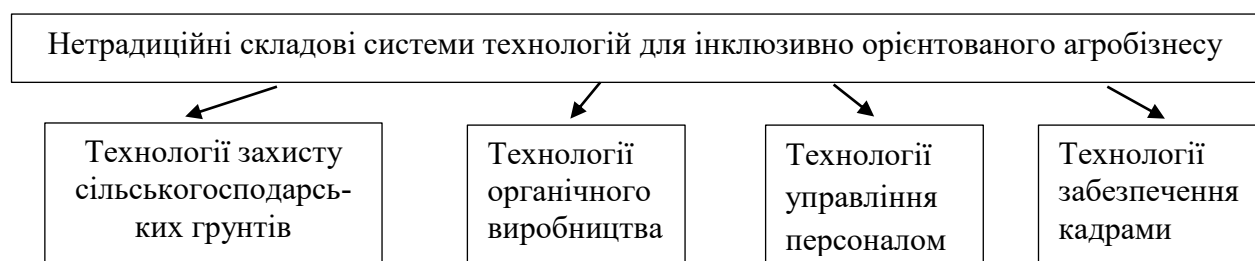


Рис. 7.13. Нетрадиційні складові системи технологій, що використовується агробізнесом в процесі його інклюзивного розвитку за допомогою інформаційних технологій

Технології захисту ґрунтів базуються на мінімальному обробітку ґрунту завглибшки 4-5 см (параметри плоскоріза для суцільного мілкого обробітку 5-16 см та глибокого 30-45 см під всі культури сівозміни), біологізації землеробства, використанні нетоварної частини врожаю як органічних добрив, мульчуванні поверхні ґрунту післяжнивними рештками і використанні сидератів. Застосування мінімального обробітку ґрунту зберігає вологу, сповільнює мінералізацію й втрати

гумусу. Для точного землеробства використовують інформаційну технологію картографування.

Використання традиційних технологій веде до втрат гумусу через мінералізацію та ерозію ґрунтів. Щорічно держава втрачається 32-33 млн. т гумусу, що веде до збитків на суму 10 млрд. грн. Теоретично обґрунтований «шоковий» стан ґрунту при обертанні скиби, коли аеробна біота ґрунту з глибини 0-15 см заорюється плугом в анаеробні умови завглибшки 16-30 см і гине без кисню, а анаеробна біота з глибини 16-30 см вивертається плугом на поверхню і також гине, але вже від кисню.

Бізнес при використанні технологій захисту ґрунтів вииграє через економію: палива – в 3 рази, мінеральних добрив – у 10 разів (компенсується лише азотна недостатність – 10 кг д. р. азоту на тонну залишених у полі соломи та ін. рослинних залишків), пестицидів у 8 разів (обробляється лише насіння), часу на обробіток ґрунту – в 3 рази, металу на один метр захвату ґрунтообробних машин – у 3 рази. До технологій органічного виробництва відносяться технології: виробництва органічної продукції рослинного походження до обробки (рис. 7.14), у тому числі грибів; виробництва органічної продукції до обробки тваринного походження; виробництва органічної продукції аквакультур; ведення органічного бджільництва; переробки органічних продуктів рослинного та тваринного походження, у тому числі зберігання та переробки органічної сировини, кормів та дріжджів.

I стадія (підготовча)

1.Оренда сільськогосподарських угідь – 2588 га
2.Купівля тракторів, зернозбиральних комбайнів, перевантажувачів з комбайнів у зерновози, очисників, доочисників, лушпильників, культиваторів, зчіпок, сівалок, котків, граблів, прес-підбирачів, волокуш, жатків рядкових та валкових, машин для приготування та внесення добрив, причепів, стогомету, фуражиру, вкривачів, автомобілів, ПК, JPS-навігаторів
3.Добір персоналу для відділень: рослинництва (22), обслуговування підприємства (6). Усього – 28 чол.
4.Отримання дозволу на початок роботи (СЕС, декларація на відповідність вимогам пожежної безпеки)

II стадія (формування продукту)

1.Формування асортименту: озима пшениця (1355 га), ячмінь озимий (405 га), соняшник (828 га)
2.Розміщення в сівозміні: пшениця озима після ріпаку (382 га), соняшник після пшениці (170 га), ячмінь озимий після ріпаку (163 га), соняшник після ячменю (143 га), пшениця озима після ячменю (45 га) і соняшнику (97 га), ячмінь озимий після ріпаку (87 га), соняшник після люцерни (117 га), пшениця озима після пшениці (74 га), ріпаку (29 га), пшениці (82+120+84+93 га), ріпаку (248 га), ячмінь озимий після пшениці (75+51+29 га), соняшник після пшениці (35 га), пшениця озима після соняшнику (47 га), соняшник після ріпаку (49 га), пшениця озима після винограду (17 га), соняшнику (37 га), соняшник після пшениці (47 га)

3. Договір на постачання палива, енергії, води, запасних частин, деталей, органічного добрива «гумат-калію», розробку програмного продукту щодо автоматизації бізнес-процесів, впровадження точного землеробства, контролю якості виконання операцій
4. Організація роботи машино-тракторного парку й інформаційного логістичного центру
5. Вибір технології виробництва
6. Реклама можливості поставки продукту за конкурентоспроможною ціною
ІІІ стадія (виробництва та реалізації продукту)
1. Замовлення певної кількості сільськогосподарських продуктів (договори)
3. Післяжнивне (пшениця й ячмінь озимі) дискування поля (2 рази після збору врожаю дисковими бородами на 10-15 см) за допомогою JPS-навігаторів
4. Культивуація 5-7 см за допомогою JPS-навігаторів
5. Борокування (люцерна, соняшник, ячмінь з подальшою культивуацією через 6-10 днів)
6. Борокування (соняшник – лютий) і культивуація (соняшник – березень, 7 см)
7. Сівба (пшениця озима – вересень, 4 см, ячмінь озимий – жовтень, 4 см, соняшник – березень, 6 см за допомогою JPS-навігаторів
8. Коткування (пшениця озима – вересень, ячмінь озимий – жовтень)
9. Борокування (пшениця озима – жовтень, ячмінь озимий – листопад)
10. Борокування (пшениця озима – березень, ячмінь озимий – березень)
11. Культивуація (соняшник – березень)
12. Міжрядна культивуація (соняшник – квітень) за допомогою JPS-навігаторів
13. Внесення органічних добрив «гумат калію» – травень (пшениця й ячмінь озимі, соняшник) за допомогою JPS-навігаторів
14. Збір врожаю: ячмінь озимий – червень, пшениця озима – липень, соняшник – серпень
15. Контроль якості робіт за допомогою JPS-систем автоматизованого контролю

Рис. 7.14. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства ТОВ ім. Мічуріна при органічному виробництві продукції рослинництва

Бізнес виграє при застосуванні даних технологій через збільшення цін на продукцію (до 40 %), суспільство – через захист громадян від придбання та споживання недоброякісних продуктів харчування. Інтереси держави задовольняються в стандартизації й нормуванні процесів суспільно корисного виробництва.

Відмінністю операційного циклу на ТОВ ім. Мічуріна є, по-перше, заміна неорганічних добрив на органічні й відмова від гербіцидів, а по-друге, відсутність глибокої оранки, яка знищує біоту й веде до втрати вологи, що безпосередньо впливає на врожайність сільськогосподарських культур. Перелічене націлене на забезпечення інтересів стейк-холдерів процесу інклюзивного розвитку підприємства. Бізнес задовольняється підвищенням продуктивності й економності виробництва, суспільство – отриманням якісних, екологічно чистих продуктів харчування, а держава – додержанням стандартів, які забезпечують збереження родючості ґрунтів й усувають небезпеку отруєння громадян неякісними продуктами харчування.

Порівняння даних рис. 7.1 і 7.14 свідчить про наступне. В обох випадках (ТОВ Прохорське і ТОВ ім. Мічуріна) для виробництва продукції використовуються

інформаційні технології з різним кінцевим результатом. Перше підприємство зарахує ґрунти сполуками неорганічного походження (добрива, хімічні засоби захисту) і через глибоку оранку знищує мікроорганізми, а друге ні. Згідно закону еволюції життя у першому випадку на суб'єкта господарювання чекає ліквідація, а у другому – потужний розвиток.

Існують інформаційні технології управління персоналом через інклюзію або вільний доступ працівників до саморозвитку в агробізнесі:

1. Вироблення економного продукту (сільськогосподарські підприємства, фінансові організації, переробні, збутові й транспортні компанії в агробізнесі):

а) розрахунок потреби за допомогою програмного продукту в персоналі з урахуванням сполучення професій і виконання напружених норм виробітку; б) наймання «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; в) створення умов для високопродуктивної праці (JPS-навігатори на тракторах, комбайнах і програмний продукт для застосування продуктивного й точного землеробства); г) зближення персоналу під час спільної участі в спортивно-оздоровчих заходах; д) моральне й економічне стимулювання високопродуктивної праці; ж) атестація на здатність до високопродуктивної праці; з) звільнення за невиконання умов контракту, що націлюють на постійне зростання продуктивності праці; к) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за сполучення професій і перевиконання норм виробітку (GPS-моніторинг роботи працівників на комбайнах і тракторах);

2. Виробництво якісного продукту (створення засобів виробництва, страхування, підготовка кадрів, боротьба з шкідниками, бур'янами й хворобами):

а) розрахунок потреби за допомогою програмного продукту в персоналі з урахуванням спеціалізації та наявності часу для раціоналізаторства в області якості; б) наймання «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, схильних до постійного вдосконалювання технологічного процесу; в) створення умов для раціоналізаторства; г) зближення персоналу під час спільної участі в гуртках якості; д) моральне й економічне стимулювання якісної праці; ж) атестація на здатність до раціоналізаторства у сфері якості; з) звільнення за невиконання умов контракту про підвищення якості; к) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за підвищення якості (програмний продукт, що дозволяє відслідковувати вироблення працівниками бракованих виробів);

3. Виробництво креативно-диференційованого продукту (реклама й брендинг агропродуктів, виставковий бізнес, створення програмного забезпечення агровиробництва): а) розрахунок потреби за допомогою програмного продукту в персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за

кількістю індивідуальних творчих функцій; б) наймання «інтуїтив-творчих» працівників; в) створення умов для виробництва інноваційно-креативного диференціювання товару; г) зближення персоналу під час спільної участі в творчих заходах; д) моральне й економічне стимулювання інноваторів; ж) атестація на здатність виконання творчих завдань; з) звільнення за невиконання умов контракту про креативні інновації; к) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за креативні інновації (відслідковування за допомогою програмного продукту кількості інновацій за певний період часу)

4. В процесі виробництва «економного» товару за допомогою інформаційного продукту саморозвиваються динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи за короткий термін (трактористи-машиністи, водії, майстри машинного доїння, заготівельники, працівники закладів швидкого харчування), «якісного» – статичні особистості, що надають перевагу не кількості, а якості праці (робітники сільськогосподарських підприємств із ремонту агротехніки, аграрних машинобудівельних заводів, страхових компаній та навчальних закладів з підготовки кадрів), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (фахівці у сфері брендингу й реклами агропродуктів, робітники сільського туризму).

Технології забезпечення кадрами відрізняються від традиційних (коледж, інститут, курси й школи професійної підготовки на підприємстві) в тому, що інклюзивно орієнтований агробізнес розвиває співпрацю з навчальними закладами з метою компетентнісної підготовки професійних кадрів, які здатні відновлювати його розвиток в умовах глобальної кризи. Технологія підготовки таких випускників включає формування певних компетентностей (рис. 7.15).

В ході забезпечення бізнесу такими кадрами й відновлення порушених зв'язків з наукою й навчальними закладами підвищується його конкурентоспроможність через інклюзивний розвиток на ринку.

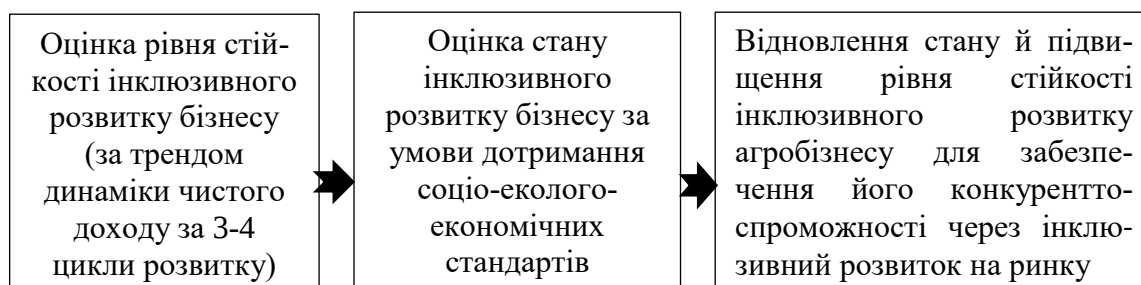


Рис. 7. 15. Компетентності фахівців, які формує заклад освіти

Апробація наведених положень проводилася на підприємствах Одеської обл. Із трьох підприємств позитивний рівень такої складової інклюзивного розвитку, як

стійкість, за останні 4 роки був досягнутий тільки на ПП Аккерманзернопром (рис. 7.16).

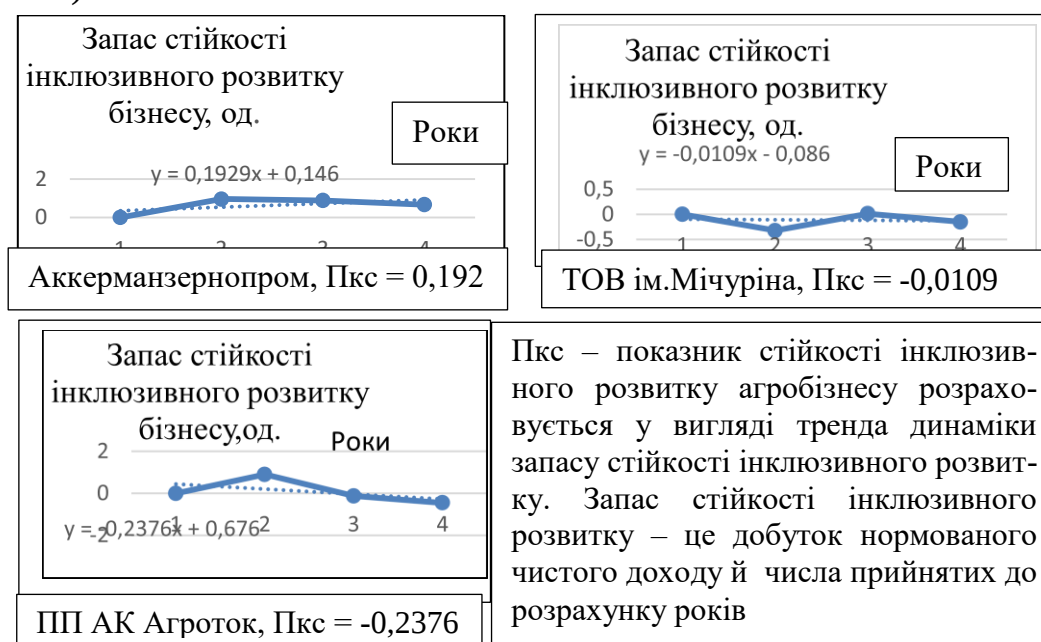


Рис. 7.16. Розрахунок показника стійкості інклюзивного розвитку на підприємствах агробізнесу за 2017-2020 рр.*

Дані рис. 7.16 свідчать про стійкість інклюзивного розвитку на ПП Аккерманзернопром і відсутність його на ТОВ ім. Мічуріна й ПП АК Агроток. Спадний тренд динаміки розвитку вказує на відсутність інклюзивного розвитку підприємств. Вони не задовольняли потреби споживачів щодо атрибутів своєї продукції (якість, ціна, технологія виробництва).

Під час оцінки стану інклюзивного розвитку підприємств спеціально підготовленими для бізнесу кадрами, було виявлено фактор-мінімум. Оперативна (протягом декількох місяців) нейтралізація його дії відновила інклюзивний розвиток підприємств на ринку (рис. 7.17).

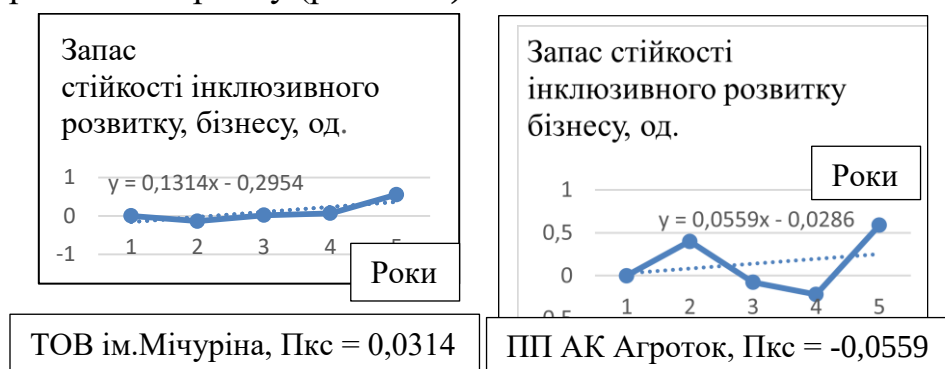


Рис. 7.17. Розрахунок показника стійкості інклюзивного розвитку на підприємствах агробізнесу за 2017-2021 рр. після коригування методу

У даному випадку фактором-мінімум виявився метод управління вибором технології виробництва. Завершення переходу з 2021 року на технологію органічного виробництва збільшило попит, ціну на продукцію й рівень запасу

стійкості інклюзивного розвитку підприємств, задовольнило потреби споживачів в екологічно чистій продукції, працівників – в зменшенні трудомісткості й підвищенні рівня задоволення працею через використання нових технологій, а потреби держави – в збереженні родючості ґрунтів, працевлаштуванні молодих спеціалістів, відновлення взаємозв'язків науки й навчальних закладів з виробництвом. Відбулося узгодження інтересів бізнесу, суспільства й держави.

Запропоновано використання підходу до визначення основного фактора формування концепції інклюзивного розвитку бізнесу в Україні під час виходу економіки із стану глобальної кризи. Таким фактором є інвестиційна привабливість для бізнесу закладених принципів, положень й рекомендацій. З метою конкретизації наведеного проведено систематизацію технологій, які сприяють інклюзивному розвитку бізнесу в Україні. Обґрунтовано важливість технологій захисту ґрунтів, органічного виробництва продукції, управління персоналом й забезпеченням кадрами за допомогою використання інформаційних технологій.

Отже, для працівників підприємств ІТ-галузі наведено методична схема, за якої результати маркетингового дослідження ринку узгоджуються з виробничою (операційною) системою. Основний акцент зроблено на виборі підприємств-споживачів інформаційного продукту. Бажано надавати інформаційні послуги суб'єктам господарювання, які мають гарні перспективи розвитку (розвиваються за інклюзивними моделями). У даному випадку доходи ІТ-підприємств будуть також постійно збільшуватися через консультаційний і програмний супровід ІТ-продукції.

Якщо підприємство-замовник ІТ-продукції розвивається не за інклюзивною моделлю, то у перспективі на нього чекає ліквідація. У даному випадку ІТ-підприємство втрачає постійного замовника послуг й усі його індивідуальні напрацювання не несуть доходів, а архівуються до кращих часів.

Дослідження показують, що продукція підприємств ІТ-галузі виробляється за спеціальним замовленням і не може бути використаною іншими суб'єктами господарювання. Тобто, результати праці втрачають властивості товару.

Економічно не вигідно обслуговувати суб'єктів господарювання, діяльність яких суперечить вимогам закону еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до розвитку усіх живих істот або усіх без виключень й обмежень).

7.3. Вибір партнерів по бізнесу, споживачів, постачальників, збутовиків*

Збройний конфлікт «Україна-Росія» вимагає нових підходів до вибору партнерів по бізнесу, споживачів продукції або послуг, постачальників, збутовиків. Наведемо результати дослідження цього питання на прикладі агробізнесу за 2009-2025 роки. Агробізнес є найбільш стійким видом діяльності під час політичної кризи. Його широке тлумачення дає можливість проаналізувати розвиток більшої частини галузей економіки України. В науковій літературі під агробізнесом розуміють сільське господарство разом з ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування. Тобто, це агро-підприємства, машинобудування, захист рослин, виробництво посівного матеріалу, страхові компанії, банки, рекламні агентства, переробні підприємства, еко-туризм, підприємства гостинності у сільській місцевості, суб'єкти ресторанного господарства й торгівлі продовольством.

На основі аналізу розвитку 774 суб'єктів господарювання було встановлено тенденцію прискореного розвитку під час економічної, санітарної й політичної кризи підприємницьких структур, які розвиваються за інклюзивною моделлю. У цьому наглядно проявляється дія закону еволюції життя. З числа сільськогосподарських підприємств підвищеними темпами розвиваються виробники органічної продукції (рис. 7.18).

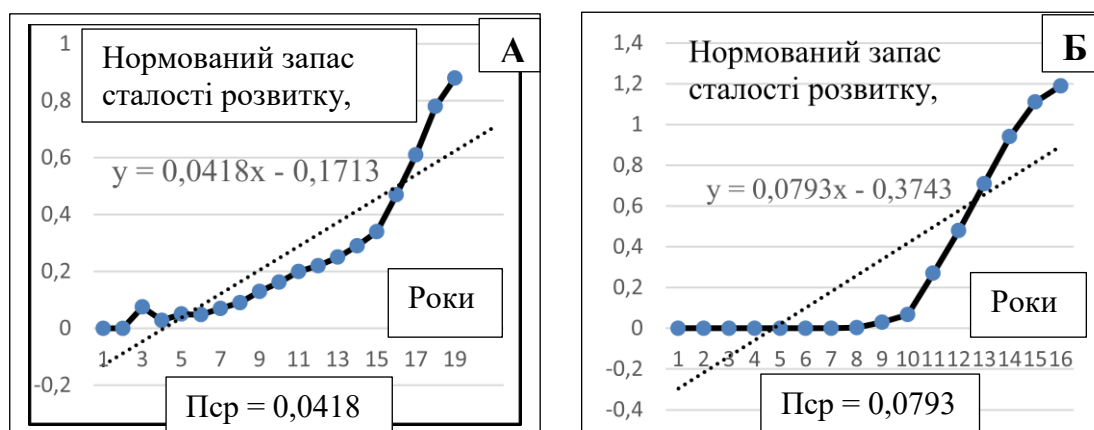


Рис. 7.18. Розрахунок показників сталості розвитку ПП Агроекологія (А) і ПП Галекс-Агро (Б) (2001-2019 рр.)*

На ринку виробництва аграрної техніки прискореними темпами йде розвиток машинобудівельних заводів, які випускають техніку для технологій збереження ґрунтів (рис. 7.19).

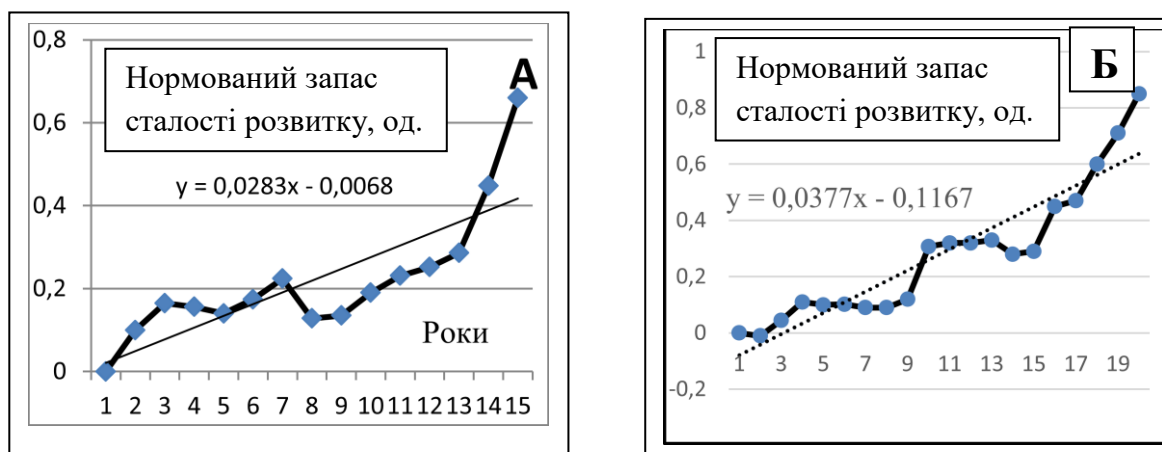


Рис. 7.19. Розрахунок показників сталості розвитку ПрАТ Ельворті (А) і ПрАТ Завод Фрегат (Б) (2001-2020 рр.)*

Із числа постачальників засобів захисту рослин розвиток прискореними темпами відбувається у виробників біологічних препаратів, продукція яких зберігає здоров'я населення й не захаращує ґрунти (рис. 7.20).

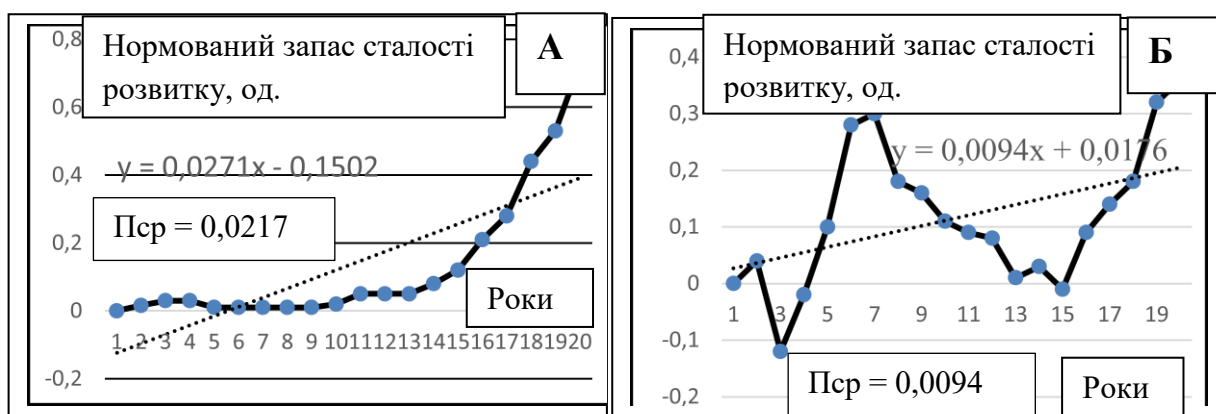


Рис. 7.20. Розрахунок показника сталості інклюзивного розвитку ПП БТУ Центр (А) і ПрАТ Біоветфарм (Б) (2001-2020 рр.)*

В табл. 7.2 представлено загальний огляд інклюзивних моделей розвитку підприємницьких структур, які розвиваються за інклюзивною моделлю. З числа перелічених суб'єктів господарювання підприємствам ІТ-галузі пропонується вибирати споживачів, партнерів по бізнесу, постачальників, збутовиків т. ін.

Для зручності пошуку (ЗМІ) наведено бренди суб'єктів господарювання на ринку, які виділяють їх серед інших підприємств.

Таблиця 7.2

Перспективні бренди суб'єктів господарювання у сфері інклюзивно орієнтованого бізнесу під час кризи*

Товар	Галузь агробізнесу	Бренди (підприємства, які їх використовують)
Економічний	Сільське господарство	Органічне виробництво (ПП Агроекологія, ПСП Деркул, ПСП Зоря, ГАК П'ятидні, СГПП Рать, ПП Галекс-Агро), Диверсифікація у еко-сферу (ПАФ «Єрчики»), Креативне сільське господарство – Диканька цілий рік (СОК «Діброва-Агро), Фрумушика-Нова (ВКФ «Бородино-А), Медвино (Екоферма), ГорбоГори (ФГ «Радвань Нова», ФГ «Агротем», ФГ «Мандзюк і К»), Коблево (ПАТ Коблево, ДП Агро-Коблево, Баядера груп), Козацьке коло (ФГ «Хутір «Соколинний», ФГ «Мрія», Молоко України (ПСП Пісківське), Еко-відходи (ПрАТ МХП), Екологічність річок (ТОВ Нібулон)
	Переробні підприємства	Екологічно чисті консерви (Сатанівський і Херсонський заводи екологічно чистих продуктів, Мошуровський і Білоцерковний консервні заводи), Продукти в екологічній упаковці (заміна пластику на папір), Еко: макаронні вироби, соуси та паштети, горіхи й сухофрукти, різноманітні консерви, молочні товари, солодощі – від цукерок і зефіру до фруктових чіпсів і пирогів, ковбасні вироби й напівфабрикати без гормонів, що стимулюють ріст, хімічних препаратів, антибіотиків і неякісних кормів
	Банки	Еко-банкінг (ПрАТ Банк Укргазбанк)
	Торгівля	Еко-маркет (ТОВ Еко-маркет, ТОВ Еко - мережа 150 магазинів у 62 містах України)
Якісний	Агромашинобудування	Еко-агромашинобудування (ПрАТ Уманьфермаш, ПрАТ Завод Фрегат, ПрАТ Ельворті)
	Засоби захисту рослин	Біологічні засоби захисту рослин (ТОВ Центр Біотехніка, ПП БТУ Центр, ПрАТ Біоветфарм)
	Агро-страхування	Еко-агροстрахування (ПрАТ СК Української аграрно-страхової компанії)
	Агротехнічна освіта	Еко-агроосвіта (Мрія Агрохолдинг, Ельворті – Завод «Червона зірка», ННВП НАТІ)
	Заклади розміщення	Інклюзивний еко-готель або агросадиба (ТОВ Еко-готель «Оселя», Екоготель в Карпатах, «Чорне море», «Вітал Парк»)
Сфера	Агробрендинг	Агро-екобрендинг (ТОВ «Еко Бренд Україна» з бренду гуматів)

Агрореклама	Інклюзивна реклама харчових продуктів (рекламні фірми, які додержуються вимог ЗУ Про рекламу харчових продуктів),
Агро-програмування	Еко-програмний продукт для агросфери (GoogleInc, Microsoft Corporation, Intel Corporation, Equinix, Inc., Wells Fargo з програм по зниженню антропогенної дії на природу)
Агротуризм	Інклюзивний агроекотуризм (Турфірми України щодо послуг агроекотуристам, понад 10 млн. осіб)
Агро-експо-центри	Інклюзивна агровиставкова діяльність (МВЦ, ВДНХ, ЕкспоПлаза, ЕкспоВінниця, Агроекспо Кропівницький)
Ресторанний бізнес	Інклюзивний ресторанний бізнес (ТОВ Еко-ресторан «Кора», Еко-ресторан «КозаК»)
Кондитерський бізнес	Інклюзивний кондитер (ТОВ КФ «Солодкий світ» (м. Харків), ТОВ Інвент (м. Полтава), ТОВ Кондитерська фабрика Ярич)

Отже, наведено методику вибору підприємствами ІТ-галузі споживачів, постачальників, збутовиків та інших партнерів по бізнесу під час економічних, санітарних і політичних кризових явищ.

Контрольні питання й завдання

1. Як планується виробнича потужність й операційний цикл підприємства ?
2. Як перевірити ефективність розміщення виробничих потужностей за допомогою сітки Мазера?
3. Які нетрадиційні виробничі й інформаційні технології забезпечують інклюзивний розвиток агробізнесу?
4. Побудувати план виробництва, визначити його виробничу потужність, сформулювати операційний цикл підприємства, схему розміщення виробничих потужностей з її перевіркою на ефективність за допомогою сітки Мазера, визначити «вузькі» місця в технологічному ланцюгу й розробити заходи щодо усунення їхнього впливу на виробничу систему, побудувати планограму робіт і стандарт на обслуговування клієнтів підприємства.

Література

1. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.

2. Грунтозберігаючі технології. URL: <http://www.tsatu.-edu.ua/rosl/wp-content/uploads/sites/20/lekciya-3.hruntozberihajuchi-teh-nolohiyi.pdf> (дата звернення 16.01.2022 р.).

3. Дідух С. М. Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України : монографія. Одеса, 2020. 332 с.

4. Закон України Про органічне виробництво. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF5EJ00G> (дата звернення 16.01.2022 р.).

5. Кушнір О. І. Формування інклюзивної моделі розвитку підприємницьких структур агробізнесу: теорія, методологія, практика. Економіка, фінанси і менеджмент: обзор. №3 (2022). С. 27-36.

6. Жигулін О. А., Седікова І. О., Савенко І. І. Бренд-менеджмент у сфері інклюзивно орієнтованого агробізнесу. Агросвіт 23, 2022.

7. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.

8. Ефективність ІТ-проєкту з урахуванням впливу економічних, соціальних, технологічних та екологічних чинників

8.1. Особливості економіки підприємств у сфері ІТ-галузі

Економіка підприємства ІТ-галузі це інструмент дослідження, що вивчає і розкриває соціально-економічний і адміністративно-господарський механізм процесу створення необхідних людям матеріально-речових благ на рівні підприємства ІТ-галузі. Іншими словами, це економічна оцінка ефективності діяльності підприємства. Оцінити діяльність можливо за її результатами, які задовольняють інтереси бізнесу (прибутковість), суспільства (споживач – атрибути товару, працівник – умови праці) і держави (дотримання вимог нормативів).

Прибутковість підприємства оцінюється показниками чистого прибутку $Pч$ і рівня рентабельності Pp . Перший розраховується як різниця між доходами від реалізації й витратами на виробництво продукту, а другий – як відношення чистого прибутку до суми витрат, яке помножується на 100 %. Рівень рентабельності указує на відсоток чистого доходу, який отримано на одиницю вкладених у виробництво коштів. Як правило даний відсоток порівнюють з відсотком від депозитного банківського вкладу (14-16 %). Підприємець вирішує, що вигідніше: або ризикувати через вкладання коштів в бізнес, або гарантовано отримувати певні грошові винагороди через розміщення фінансів на банківському рахунку.

Формується рентабельність і чистий прибуток як різниця між доходами й витратами.

На доходи підприємства ІТ-галузі впливає задоволення споживача атрибутами товарів. У перших розділах посібника читача вчили задовольняти споживача продуктовими комплексами товарів і послуг:

формування мети підприємства, яка орієнтована на задоволення основної потреби клієнтів;

збір інформації про клієнтів;

формування профілю клієнта;

задоволення нужд споживача продуктовими комплексами (власне виробництво або договори з партнерами по бізнесу);

вибір, аналіз конкурентів й оцінка конкурентоспроможності підприємства (формування конкурентних переваг в комплексності пропозиції, рекламуванні, ціноутворенні, чіткій орієнтації на цільовий сегмент, якості, кращій функціональності товарів – подвоєння дії, зручність переміщення, економність в обслуговуванні, досягнення кращого ефекту, багатофункціональність т. ін.).

На доходи впливає також вірно розрахована ринкова частка й грамотно побудований план виробництва й продажів протягом року:

розрахунок ємності ринку як арифметичної суми річних обсягів продажів найближчих конкурентів;

визначення частки нового підприємства у розмірі половини (50 %) річного продажу найслабшого конкурента у перший рік роботи на ринку (песимістичний варіант розрахунку);

визначення динаміки споживчого попиту на протязі року (місяці сплеску й спаду попиту у відсотках);

планування розподілу ринкової частки по місяцях року у гривневому й товарно-матеріальному вираженні, а також по основних асортиментних групах товарів;

визначення місяця, коли підприємство працює на повну виробничу потужність і планування забезпечення його енергією, людськими ресурсами, сировиною, матеріалами;

встановлення «вузьких місць» в технологічному ланцюжку виробництва продукту й планування заходів їх усунення.

Наприклад, для ІТ-підприємства важливим є постійне постачання електроенергії й послуг мережі інтернет, що забезпечується електро-генераторами й прямим підключенням до кабелю інтернет-провайдера через спеціальний пристрій.

В структуру витрат входять операційні витрати (матеріальні – сировина, матеріали, енергія, вода, комплектуючі), заробітна плата персоналу, нарахування на заробітну плату щодо фінансування соціальних заходів – лікарняні, рекреація, допомога на лікування т. ін., амортизація – накопичування коштів на відновлення засобів виробництва, інші операційні витрати (банківські послуги, оренда, лізинг т. ін.), витрати на збут, адміністративні витрати – витрати на апарат управління, інші фінансові витрати – повернення позики, відсоток сплати за кредит.

Амортизація нараховується щомісяця на відновлення (з часом) основних фондів. До них на ІТ-підприємстві відносяться: будівлі та споруди, транспортні засоби, комп'ютерна техніка, меблі та прилади. У кожного різновиду основних фондів є час використання до поновлення (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Строки використання основних фондів

Групи	Строки корисного використання, років
Будівлі та споруди	20
Транспортні засоби	5
Комп'ютерна техніка	2 – 5
Меблі та прилади	2 – 15

Згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку МСБО (IAS) 36, які діють в Україні, для кожної групи основних фондів компанія може обрати одну з двох моделей обліку: або за фактичними витратами, або за переоціненою вартістю. При цьому обрану облікову політику потрібно послідовно застосовувати щодо всіх основних засобів, що належать до тої самої групи. Наприклад, компанія може ухвалити рішення відносно груп основних засобів «будівлі та споруди», «транспортні засоби» й «меблі та прилади» обліковувати перелічені засоби за переоціненою вартістю, а засоби з групи основних засобів «комп'ютерна техніка» – за фактичними витратами.

Відмінність полягає в тому, що за фактичними витратами основні засоби обліковують за собівартістю з вирахуванням накопиченої амортизації основних засобів і накопичених збитків від знецінення. Амортизація нараховується на той строк корисного використання, на який вона визначила, і робить тест на знецінення, якщо є зовнішні та/або внутрішні ознаки знецінення відповідно до МСБО (IAS) 36.

Нарахування амортизації відбувається протягом строку корисного використання (експлуатації) об'єкта. Нарахування амортизації в компанії відбувається щомісяця.

За моделлю обліку за переоціненою вартістю основні засоби обліковують за переоціненою вартістю, яка є справедливою вартістю на дату переоцінки за вирахуванням накопиченої надалі амортизації та збитків від знецінення. Використання цієї моделі допустиме лише тоді, коли справедлива вартість піддається надійній оцінці.

Переоцінку потрібно проводити з достатньою регулярністю, що не допускає істотної відмінності балансової вартості від тієї, яку було б визначено з використанням справедливої вартості на кінець звітного періоду. Потреба в переоцінці об'єктів може виникати лише один раз на 3 – 5 років. Для визначення справедливої вартості міжнародні стандарти рекомендують звернутися до професійних, незалежних оцінювачів.

Обираючи модель переоціненої вартості, компанії також потрібно визначитися з відображенням переоцінки в обліку. Це або метод пропорційної зміни, або метод списання.

За методу пропорційної зміни визначають справедливую вартість, яку потім порівнюють із залишковою вартістю, унаслідок чого виявляється пропорція. Далі відповідно до цієї пропорції змінюють первісну вартість і нараховують амортизацію. Амортизацію переоцінюють пропорційно до зміни балансової вартості. Зрештою залишкова вартість дорівнює справедливій вартості. Цей метод некоректно

застосовувати в разі 100 % зносу переоціненого об'єкта або у випадку, коли залишкова вартість дуже маленька.

За методу списання всю суму нарахованої амортизації списують на рахунок обліку основних засобів, а потім отриману вартість переоцінюють так, що вона стає рівною справедливій, у цьому випадку амортизація обнуляється. Такий метод простіший у застосуванні, але у звітності немає інформації про накопичену амортизацію, через що складно проаналізувати, наскільки основні засоби зношені. Цей метод частіше застосовують до будівель. Наприклад, оцінка об'єкта основних засобів, що відповідає критеріям визнання активу, відбувається за собівартістю, а після визнання активу облік об'єкта основних засобів відбувається за переоціненою вартістю. Переоцінка проводиться раз на 5 років. Керівництво ухвалює при цьому рішення відображати облік переоцінки методом пропорційної зміни для класів «транспортні засоби» й «меблі та прилади», а для класу «будівлі та споруди» – методом списання.

Якщо аналізувати частку витрат в 1 грн чистого доходу підприємства, то підприємства ІТ-галузі більш за все витрачають коштів на заробітну плату персоналу й нарахування на соціальні заходи. Друге місце посідає амортизація комп'ютерної техніки й інформаційних технологій. Саме інвестування чистого прибутку в нову інформаційну техніку й технології дає можливість їм утримувати й збільшувати ринкову частку.

Персонал на підприємствах ІТ-галузі поділяється на:

системотехніків (спеціальність 123 «Комп'ютерна інженерія»);

програмістів, тестувальників програмного забезпечення й архітекторів програмної системи (спеціальність 121 «Інженерія програмного забезпечення»);

аналітиків й менеджерів проєкту з розробки програмного забезпечення (спеціальності 121, 123 і 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг»).

Комп'ютерна інженерія робить акцент на дисциплінах: комп'ютерна електроніка, електрорадіовимірювання, комп'ютерна схемотехніка, архітектура комп'ютерів, організація баз даних, операційні системи, комп'ютерні системи і мережі, периферійні пристрої, надійність, діагностика та експлуатація комп'ютерних систем і мереж, економіки підприємств ІТ-галузі.

Інженерія програмного забезпечення передбачає знання й навички у сфері комп'ютерної графіки, об'єктно-орієнтованого програмування, програмної інженерії, конструювання програмного забезпечення, інформаційних технологій, web-технологій і web-дизайну, системного програмування, програмування для мобільних пристроїв, якості програмного забезпечення та програмування, економіки програмного забезпечення.

Аналітик й менеджер проектів з розробки програмного забезпечення окрім переліченого вище володіє навичками менеджменту й маркетингу щодо формування виробничих завдань системотехнікам і програмістам. Саме від вірно поставлених і виконаних завдань залежить рівень доходів підприємств ІТ-галузі, задоволення інтересів бізнесу, суспільства й держави.

Даний навчальний посібник націлений на розширення кола знань системотехніків і програмістів до рівня аналітиків і менеджерів проектів програмного забезпечення підприємств різних галузей економіки України.

Наразі прискореними темпами йде інтеграція України в ЄС. В країнах ЄС більшу частину забезпечення життєдіяльності людина отримує від держави, тому розмір рентабельності бізнесу не є великим через значне податкове навантаження, у тому числі й на заробітну плату найманих працівників. Якщо підприємець бажає отримати значну масу чистого прибутку, то йому треба або більше прикладати власної праці, або збільшувати розмір виробництва. Дана особливість узгоджується з вимогами закону еволюції життя, за якими кожний громадянин має рівні права на власний розвиток без виключень й обмежень. Економіка країни, яка складається з економіки підприємств, повинна забезпечувати йому таку можливість.

8.2. Традиційні показники ефективності виробництва

Наведемо приклад використання традиційних показників виробництва сільськогосподарської продукції.

Показниками ефективності виробництва продукції рослинництва є:

- 1) урожайність, ц/га;
- 2) продуктивність праці, центнерів (ц) на 1 люд. год., трудомісткість праці, люд.-год. на 1 ц;
- 3) собівартість 1 ц (виробнича та повна), грн;
- 4) ціна реалізації 1 ц, грн;
- 5) прибуток на 1 ц, на 1 га посівної площі, на 1 люд.-годину, грн;
- 6) рівень рентабельності, %.

Урожайність – середній обсяг того чи іншого виду сільськогосподарської продукції, одержаний з одиниці посівної площі. Урожайність визначають по окремих культурах і деяких їх групах, наприклад, по зернових, овочевих та ін. Середню урожайність зернових та зернобобових культур з 1 га зібраної площі обчислюють в центнерах, виходячи з їх валового збору та посівної площі. Валовий збір зерна в сільськогосподарських підприємствах визначається за даними обліку зібраної продукції з їх посівів. Валовий збір зернових та зернобобових культур в

статистичній звітності показується у вазі після доробки (за виключенням невикористаних відходів і усушки при доробці зерна). Маса зерна після доробки включає повноякісне зерно і зернові відходи у фізичній масі, в перерахунку на зерно по проценту його вмісту в зернових відходах. Урожайність по зерновим і зернобобовим культурам показують теж у вазі після доробки, яку визначають діленням валового збору зерна (після доробки) на фактично зібрану їх площу.

При збиранні кукурудзи на зерно в качанах валовий збір зерна першочергово рахують у фізичній вазі. Качани кукурудзи перераховують у фізичну вагу зерна по відсотку його виходу із качанів, що склався у господарстві з урахуванням видів гібридів кукурудзи (по скоростиглості). Потім фізичну вагу зерна перераховують на базову вологість (22 %). Урожайність (вихід зерна базової вологості) з 1 га в центнерах розраховують за формулою:

$$\text{Цб} = (\text{К} * \text{Уф}) / (100 - \text{Вб}), \quad (8.1)$$

де Цб – урожайність, чи вихід продукції при базовій вологості, ц/га; К – вміст сухої речовини (зерна) в масі врожаю, %; Уф – урожайність, чи вихід продукції, при фізичній (початково оприбуткованій масі в початках) вологості, ц/га; Вб – вологість зерна базисна, %.

Для аналізу стану виробництва зерна на сільськогосподарському підприємстві необхідно знати також ресурсну урожайність зернових культур, яка дає уявлення про оптимальний рівень їх урожайності в умовах досліджуваного господарства та їх нормативну урожайність для природно-економічної зони України, в якій воно розташовано. Порівнявши фактичну урожайність зернових культур господарства з його ресурсною, нормативною та досягнутою урожайністю цих культур в передових господарствах району чи області, можна робити висновки про досягнутий рівень урожайності та стан виробництва зерна в господарстві. Ресурсну урожайність зернових культур в сільськогосподарських підприємствах визначають при розробці бізнес-планів за допомогою методів програмування на основі використання природної родючості (бонітетів) ґрунтів, кількості й економічної ефективності мінеральних та органічних добрив, а також порівняльної ефективності різних попередників. Для цього використовують таку формулу:

$$\text{Ур} = \text{Цб} * \text{Б} + \text{О1} * \text{К1} + \text{О2} * \text{К2}, \quad (8.2)$$

де Ур – ресурсна урожайність культури, ц/га; Цб – ціна бала; Б – бонітет ґрунтів; О1 – окупність мінеральних добрив, ц/га; О2 – окупність органічних добрив, ц/га; К1 – кількість внесених мінеральних добрив, ц/га; К2 – кількість внесених органічних добрив, т.

Ціна бала бонітету – це частка від ділення значення еталону на 100, тобто для запасів гумусу це 5,0, для запасів продуктивної вологи 2,0 т. ін.

Загальний бал бонітету по властивостях ґрунту для вирощуваних культур визначається за формулою:

$$Бзк = (Б1к * К1к + Б2к * К2к + Б3к * К3к) / (К1к + К2к + К3к), \quad (8.3)$$

де Бзк – загальний бал бонітету культури по властивостях ґрунту;

Б1к – бал бонітету культури за потужністю гумусового горизонту;

Б2к – бал бонітету культури за вмістом гумусу;

Б3 – бал бонітету культури за вмістом фізичної глини;

К1к – коефіцієнт детермінації (ваговий коефіцієнт) культури за потужністю гумусового горизонту;

К2к – коефіцієнт детермінації (ваговий коефіцієнт) культури за вмістом гумусу;

К3к – коефіцієнт детермінації (ваговий коефіцієнт) культури за вмістом фізичної глини.

Бали бонітету за потужністю гумусового горизонту та вмістом гумусу розраховується від еталонних показників цих властивостей, приведених у таблиці 1, бал бонітету яких приймається за 100.

Таблиця 8.2

Еталонні показники для визначення балів бонітету для різних культур

Назва еталонного показника	Культури				
	Пшениця, ячмінь	Жито, овес	Цукровий буряк	Картопля	Льон
Потужність гумусового горизонту, см	80	61	89	27	29
Вміст гумусу, %	3,90	3,10	3,70	1,82	1,80

Бонітування ґрунтів проводиться за 100-бальною шкалою. Вищим балом оцінюються ґрунти з кращими властивостями, які мають найбільшу природну продуктивність.

Продуктивність праці – це здатність працівників виробляти певну кількість матеріальних благ або виконати певний обсяг роботи за одиницю робочого часу. Продуктивність праці на сільськогосподарських підприємствах обчислюють як відношення виробленої продукції до затраченої живої праці, тобто робочого часу. Вимірюють її кількістю продукції, виробленої за рік, годину. Зворотним показником

є кількість робочого часу, затраченого на виробництво одиниці продукції (в людино-годинах), тобто *трудомісткість* продукції. До основних показників продуктивності праці у виробництві зерна належать виробництво зерна в натуральному виразі в розрахунку на людино-годину, або затрати праці в людино-годинах на виробництво 1 ц зерна, затрати праці на 1 га посіву зернових та ін.

Витрати праці в людино-годинах на виробництво 1 ц зерна розраховують діленням загальної суми годин праці робітників в людино-годинах на виробництво зерна за мінусом витрат праці в людино-годинах, віднесених на виробництво соломи (чи стебел) на валовий збір зерна (після доробки).

Витрати праці в людино-годинах на 1 га посіву зернових визначаються діленням суми годин праці для виробництва зерна на розмір зібраної площі зернових культур. Ці показники використовують для виявлення резервів і вивчення динаміки продуктивності праці на виробництві зерна. Їх обчислюють на основі документів обліку та звітності сільськогосподарського підприємства. За допомогою даних показників визначають рівень витрат праці на одиницю продукції (на 1 ц зерна) не лише по підприємству, а й по окремих виробничих підрозділах, що має велике значення для пошуку резервів скорочення трудових і матеріальних витрат.

Нормативи витрат праці для зони Степу (Одеська обл.) на виробництво 1 ц зерна озимої пшениці при комплексній механізації й урожайності 30 ц/га становлять 0,45 люд.-год. на 1 ц, соломи – 0,04 люд.-год. на 1 ц.

Собівартість – частина суспільних витрат виробництва й обігу, що відображає витрати підприємства в грошовому виразі на виробництво й реалізацію продукції (на спожиті засоби виробництва й оплату праці) з розрахунку на одиницю продукції. Виробничу собівартість (на відміну від повної) продукції рослинництва калькулюють за місцем виробництва, доробки або зберігання:

зерно – франко-поле (тік або місце доробки), включаючи витрати на доробку, що проводиться одночасно із збиранням або після збирання врожаю;

солома (сіно) – франко-місце зберігання.

Для обчислення собівартості 1 ц продукції зернових культур загальну суму витрат по певній зерновій культурі (за мінусом вартості побічної продукції – соломи) ділять на кількість отриманого повноцінного зерна після доробки, враховуючи також наявне зерно в зернових відходах.

Вартість побічної продукції (соломи й стебел кукурудзи) розраховують по фактичних або нормативних витратах на збирання, транспортування, скиртування та інші роботи по заготівлі цієї продукції. Вартість побічної продукції розраховують також і за допомогою відповідних коефіцієнтів перерахунку її в повноцінне зерно.

Основними факторами впливу на собівартість продукції є трудомісткість, фондомісткість, матеріаломісткість виробничих процесів.

Виробнича собівартість 1 ц зерна в сільськогосподарських підприємствах за останні п'ять років зростає і в 2010 р. становила 98,04 грн, в 2011 р. – 92,31 грн, в 2012 р. – 134,61, в 2013 р. – 127,57 грн, в 2014 р. – 144,10 грн.

Середня ціна реалізації 1 ц зерна визначається в грн. як відношення суми виручки від реалізації зерна до обсягу його реалізації. Рівень її залежить перш за все від собівартості, структури реалізації зерна по культурах, якості, каналів реалізації, пори й кліматичних умов року, умов природнокліматичної зони (окремої території) його виробництва і реалізації та змін цін урядом країни (наприклад, зміна заставних цін та ін.).

Середня ціна реалізації 1 ц зерна в 2010 р. в Україні становила 111,99 грн, в 2011 р. – 135,62 грн, у 2012 р. – 155,10, в 2013 р. – 128,86, в 2014 р. – 181,3 грн. Від рівня ціни реалізації 1 ц зерна і його собівартості в значному ступені залежить розмір прибутку підприємства та рентабельність його діяльності.

Прибуток сільськогосподарського підприємства – грошовий вираз частини чистого доходу господарства, який залишається після відшкодування всіх витрат. Він є важливим економічним показником діяльності сільськогосподарських підприємств, який залежить від собівартості продукції та цін її реалізації. Розмір отриманого прибутку від виробництва й реалізації зерна визначається як різниця між сумою грошових надходжень від реалізації зерна та його собівартістю. Діленням прибутку на кількість реалізованого зерна визначаємо розмір прибутку на 1 ц зерна в грн; на зібрану площу зернових – визначаємо розмір прибутку на 1 га зернових, грн; на витрати праці на реалізоване зерно – визначаємо розмір прибутку в розрахунку на 1 люд.-год., грн.

Рентабельність – відносний вираз прибутковості. Рівень рентабельності зерна визначається як відношення чистого прибутку, отриманого від реалізованого зерна, до його повної собівартості, виражене у відсотках, і визначається за наступною формулою:

$$P = \Pi / C_p, \% \quad (8.4)$$

де Π – чистий прибуток від реалізації зерна, грн; C_p – собівартість реалізованого зерна, грн.

Рівень рентабельності свідчить про те, яку величину прибутку отримано на 1 грн. витрат.

Показники ефективності виробництва інформаційного продукту відрізняються тим, що продуктом є послуга у сфері інформатизації виробництва.

8.3. Показник сталого розвитку бізнесу*

В науковій літературі дискусія щодо підходів до оцінки сталого інклюзивного розвитку суб'єктів господарювання відбувається за основними двома напрямками: 1) вплив економічного зростання країни на інклюзивний розвиток; 2) фінансування інклюзивного розвитку.

Дж. Стігліц вказує на те, що динаміка ВВП не враховує якість життя, рівень освіченості, забруднення оточуючого середовища, рівень задоволення та щастя людей у певній країні. Наукова позиція значної групи авторів полягає в тому, що даний показник застарів, не відображає пріоритети розвитку країн та має недоліки: 1) не включає тіньову економіку; 2) не відображає повною мірою покращення або погіршення якості товарів й зміни структури економіки під впливом переходу до нового технологічного укладу; 3) не враховує екологічні (забруднення повітря і вод Світового океану, засмічення територій) і соціальні впливи на економіку (перенаселення, бідність). Разом з тим, ВВП є одним з головних показників розвитку країн, індикатором, що відстежує швидкість зростання національної економіки.

Динаміка ВВП дає можливість оцінити нерівномірність інклюзивного розвитку суб'єктів господарювання в певній країні. Циклічність розвитку національної економіки треба враховувати для оцінки рівня стійкості інклюзивного розвитку підприємств. Серед наукових публікацій з цього питання найбільш детальну характеристику коливань економіки України дають результати економетричного моделювання, за якими через аналіз динаміки ВВП встановлено вид коливання:

$$Y_t = C_1 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cos 2,022t + C_3 \sin 2,022t) \quad (8.5)$$

де C_i – вільні коефіцієнти інтегрування (розраховуються з початкових умов).

Цінність даного результату полягає в тому, що він дає можливість прогнозувати динаміку інклюзивного розвитку будь-якого підприємства через динаміку його доходу, а також визначає періоди циклів розвитку (3-4 роки).

Окрім ВВП сталий інклюзивний розвиток оцінюється також індексами інклюзивного розвитку країни, легкості й якості ведення бізнесу, які засновується на вивченні законів, постанов та правил ведення підприємницької діяльності, але не відображають інклюзію у розвитку безпосередньо бізнесу.

Пошуку джерел фінансування інклюзивного розвитку агробізнесу присвячено монографічне дослідження Дідуха С. М. «Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України». Серед 15 напрямів-векторів інклюзивної реконструкції агропродовольчої сфери України автор прогнозує в 5-ти з них залучати кошти державного бюджету, а в 10-ти – використання фінансових

ресурсів агропродовольчих холдингів за напрямками: «Інклюзивний розвиток сільських територій», «Розвиток локальних (крафтових) агропродовольчих бізнесів», «Розвиток кооперації в агропродовольчій сфері», «Впровадження механізмів технологічної та ресурсної інклюзії в АПК», «Впровадження механізмів фінансової інклюзії в АПК», «Впровадження інклюзивних бізнес-моделей в АПК», «Створення інклюзивного середовища в межах агрохолдингів». Таке фінансування, за розрахунками автора, буде сприяти інклюзивному розвитку малого, середнього й великого агробізнесу в Україні.

Наукова позиція групи авторів НУБіП України полягає в тому, що головний акцент в фінансуванні інклюзивного розвитку агробізнесу в Україні треба робити на залученні можливостей середнього підприємництва.

Перелічене свідчить про те, що до фінансування інклюзивного розвитку варто залучати кошти усього бізнесу в Україні за умови інвестиційної привабливості вкладень для кожного його різновиду.

Наведемо поняття інвестиційної привабливості об'єкта, де об'єктом виступає власний інклюзивний розвиток, а джерелом інвестицій – капітал підприємницької структури агробізнесу. Під поняттям «інвестиційна привабливість об'єкта» в науковій літературі розуміють:

сукупність виробничо-фінансових кількісних і якісних умов та критеріїв, які характеризують потенційні можливості та економічні переваги порівняно з іншими об'єктами інвестування;

інтегральну сукупність критеріїв дієвості умов інвестування, які забезпечують особистий інтерес інвесторів до вкладення капіталу з метою його примноження або отримання соціального ефекту;

інтегральний показник, об'єднуючий комплекс формалізованих і неформалізованих критеріїв, що характеризує доцільність вкладення капіталу в досліджуваний потенційний об'єкт інвестування;

Для визначення інвестиційної привабливості об'єкта більшість авторів використовують методичні підходи щодо аналізу фінансових показників. Так Шиян Д. В. і Строченко Н. І. пропонують враховувати ділову активність, рентабельність, структуру капіталу, ліквідність та платоспроможність, а Вовчак О. Д. рекомендує доповнити перелічене показником фінансової стійкості. Методика Майданевича П. Н. відрізняється прогнозуванням фінансової кризи й банкрутства підприємства або можливості втрати платоспроможності.

Наведені підходи можна використовувати для цілей дослідження у різні періоди діяльності наступним чином:

короткостроковий період (планування рентабельної роботи й забезпечення підприємства фінансами за умови інвестицій в інклюзивний розвиток за місяцями року, аналіз виконання плану й оперативне коригування неефективних методів управління);

довгостроковий період (прогнозування фінансової кризи й банкрутства підприємства або можливості втрати платоспроможності за допомогою аналізу динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку – 9-12 років).

Якщо підприємницька структура бізнесу, яка вкладає кошти у власний сталий інклюзивний розвиток, виконує план рентабельної роботи на протязі року й має невід’ємний тренд динаміки запасу стійкості інклюзивного розвитку за 3-4 цикли розвитку, то це свідчить про привабливість інвестицій. Дану інвестиційну привабливість пропонується оцінювати інтегральним показником ефективності інвестицій у сферу власного сталого інклюзивного розвитку, який будемо коротко називати показником сталого розвитку підприємницької структури бізнесу Пр. Складові показника: 1) Пср – показник стійкості сталого розвитку або позитивна динаміка запасу стійкості інклюзивного розвитку за 3-4 цикли розвитку при рентабельній роботі суб’єкта господарювання; 2) Пст – показник стану сталого розвитку бізнесу $P_{ст} = P_{вбп} * P_{вкс} * P_{вдн}$, де $P_{зч}$ – показник відповідності еталонному бізнес проєкту, $P_{вкр}$ – показник відповідності базовій конкурентній стратегії й $P_{вдн}$ – показник відповідності держаним соціо-еколого- економічним нормативам.

В науковій літературі широко використовується показник строку окупності інвестицій, як мінімальний часовий інтервал (який вимірюється в місяцях або роках) від початку фінансових вкладень, за який інвестиційні витрати покриваються чистими грошовими надходженнями

У випадку інклюзивного розвитку агробізнесу, коли гроші вкладаються в перехід на органічне виробництво у рослинництві, даний строк треба збільшувати на 3 роки. Це той проміжок часу, за якого земля встигає очиститись від забруднення й відновлюються мікроорганізми.

Оскільки під бізнесом (на прикладі агробізнесу) розуміється сільське господарство разом з просторовою, збутовою й ресурсною базою його функціонування або сукупність підприємницьких структур, які разом приймають участь у нарощенні споживчої вартості сільськогосподарського продукту, то до об’єктів інвестування належить також вкладання коштів в підготовку кадрів, соціальну сферу села, сільські території (участь у будівництві доріг й очисних споруд, утилізація сміття) та культуру. Дані інвестиції дозволяють забезпечити виробничий процес підприємницької структури агробізнесу високопрофесійними

творчими молодими кадрами, покращити екологічний стан навколишнього природного середовища й зберегти землю для наступних поколінь.

Наведемо приклади такого інвестування. ПСП Пісківське (с. Піски Чернігівської області) має 3 тис. га орендованої землі й 3 тис. голів великої рогатої худоби (ВРХ). Підприємство займається рослинництвом і молочним скотарством. Окрім виробничої сфери кошти інвестуються в школу розвитку талантів молоді, житло для молодих сімей, кінно-спортивний клуб, регулярні фестивалі українського села, молока т. ін., які проводяться на спеціально побудованому за селом майданчику. Завдяки цьому штат постійно поповнюється молодими кадрами (270 чол.) і зростає рентабельність виробництва. У Білгород-Дністровському районі Одеської області фермерським господарством поховано побутові відходи сміттєзвалища у спеціально вириту котловину. Це дало можливість на площі 6 га покращити екологію й розширити банк власних посівних земель.

Оцінити здатність підприємницької структури бізнесу, яка інвестує кошти у власний інклюзивний розвиток, до збереженні частки ринку можливо за допомогою розгорнутого бізнес-проєкту. Розробляється річний бізнес-план з деталізацією за 12 місяцями року у такій формі, коли фінансові показники чергуються з методами забезпечення інклюзивного розвитку у певній функціональній сфері діяльності:

маркетинговий план (динаміка чистого доходу з січня по грудень і методи управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом);

виробничий план (динаміка виробництва і методи управління розміщенням виробничих потужностей, організацією операційного циклу, виконанням добового плану виробництва, якістю, матеріально-технічним постачанням, організацією праці, інформаційними потоками);

кадровий план (динаміка виробництва й методи управління розрахунком потреби в персоналі, його доборою, розстановкою, адаптацією, мотивацією, оцінкою й звільненням);

бюджетний план (динаміка витрат і методи управління заробітною платою, витратами на матеріально-технічне забезпечення, амортизацією, податками);

інвестиційний план (план інвестування коштів в інклюзивний розвиток підприємства й методи управління інвестуванням);

фінансовий план (план забезпечення підприємства фінансами й методи управління вибором джерел фінансування, оперативним контролем за ліквідністю й обліком фінансових операцій).

Кожного місяця оцінюється відповідність факту до плану за допомогою булевих змінних $\{1; 0\}$, де 1 указує на наявності відповідності, а 0 – її відсутність. Аналогічно оцінюється відповідність умовам саморозвитку й нормативам. До

забезпечення відповідності діяльності умовам саморозвитку відноситься перевірка методів управління інклюзивним розвитком підприємницької структури агробізнесу на відповідність базовій конкурентній стратегії за допомогою системи спеціально розроблених цілей (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація).

Перевірка на відповідність методів управління інклюзивним розвитком державним соціо-еколого-економічним нормативам відбувається за їх видами:

національні;

національні для країн можливого експорту або імпорту;

міжнародні.

Якщо $Pr = (Ps \geq 0; 1)$, тобто підприємство має невід'ємний тренд динаміки запасу стійкості інклюзивного розвитку й усі 3 перевірки методів його забезпечення дали позитивний результат, то можна вважати розвиток інклюзивним. Якщо хоча б одна з перевірок дала негативний результат, то ні.

Ключовим елементом методичного інструментарію оцінки й відновлення стану, а також необхідного рівня стійкості інклюзивного розвитку підприємницьких структур бізнесу є створення банку методів забезпечення даного процесу. В науковій літературі існує банк ефективних прийомів і способів бізнесу (Дайновський Ю. «505 прийомів бізнесу», Кренделл Р. «1001 спосіб успішного маркетингу» т. ін.), а також банк логістичних методів управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу.

У випадку, якщо Ps_r вказує на відсутність сталого розвитку, то виявляють і коригують неефективний метод управління забезпеченням сталого розвитку підприємства.

Банк прийомів й способів коригування основних методів забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур бізнесу наведено у монографії «Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці». По кожній групі методів наведено мету коригування й нормативи, яких треба дотримуватися.

Контрольні питання й завдання

1. Які відомі традиційні показники оцінки ефективності сільсько-господарського виробництва з використанням інформаційних технологій?

2. У чому показник сталого інклюзивного розвитку бізнесу відрізняються від традиційних?

3. Розрахувати показник сталого розвитку бізнесу й визначити прийоми й способи його покращення.

Література

1. Жигулін О. А. Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 514 с.
2. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. 301 с.
3. Шиян Д. В., Строченко Н. І. Фінансовий аналіз. К. : А. С. К., 2003. 240 с.
4. Вовчак О. Д. Інвестування. Львів : Новий Світ. 2000, 2006. 544 с.
5. Майданевич П. Н. Оценка инвестиционной привлекательности НΠΑО «Массандра». Вісник ХНАУ. 2004. № 10. С. 200–212.
6. Строк окупності. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/672/strok-okupnosti> (дата звернення 16.01.2022 р.).
7. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 276 с.
8. Жигулін О. А., Русу О. П., Горбачов В. Е. Менеджмент ІТ-проєкту під час кризових явищ та інформатизації суспільства. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.
4. Жигулін О. А., Русу О. П., Грібова В. В. Економічна ефективність програмних систем. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.

9. Вплив ІТ-проєкту на сталість розвитку бізнесу в інформаційній сфері

9.1. Загальні положення

Інформатизація суспільства передбачає розробку теоретико-методологічного інструментарію Управління ІТ-проєктом (Менеджмент ІТ-проєктом) з урахуванням відповідності його соціо-еколого-економічним стандартам в період політичних, санітарних та економічних кризових явищ.

В науковій літературі під управлінням ІТ-проєктом розуміють: 1. Визначення вимог клієнта, створення графіка, бюджету та обсягу робіт (планування); 2. Підбір відповідних спеціалістів, розподіл завдань, підтримка мотивації та координація роботи команди (організація й мотивація); 3. Забезпечення ефективного зв'язку між ІТ-підприємством та клієнтом (комунікація); 4. Вирішення поточних проблем (контроль); 5. Виявлення потенційних ризиків та розробка заходів для їх попередження або мінімізації (управління ризиками).

Кризові явища й інформатизація суспільства перенесли акцент управління на дослідження проблем підприємств-споживачів ІТ-послуг та мінімізацію ризиків у сучасній неврівноваженій кризовій економіці.

Наведемо алгоритм розробки системного підходу до реалізації менеджменту ІТ-проєкту на підприємствах в умовах кризи та інформатизації суспільства.

Основним недоліком традиційного підходу до управління ІТ-проєктом є недостатньо раціональний зміст алгоритму реалізації управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль). Дані функції реалізуються на основі інформації про збитковість підприємства-замовника ІТ-послуг та, як правило, орієнтовані на економію матеріальних і часових ресурсів.

Стратегія «лідерство у витратах» за М. Портером на будь-якому підприємстві була ефективною в ХХ столітті (лідерство у витратах, диференціювання, фокусування на увесь ринок або сегмент) та потребує уточнення в умовах сучасної інформаційної економіки. Стрімкий розвиток технологій та ІТ-сектора економіки обумовив формування нового комплексу базових конкурентних стратегій підприємств у ХХІ столітті (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація). Дана обставина передбачає економити тільки на непродуктивних та не економити на продуктивних операціях, що пов'язані з економністю, якістю, креативною диференціацією.

Виявити операції, які є непродуктивними (їх скорочують або усувають) й продуктивними, які потребують покращення на підприємстві за допомогою ІТ-технологій, можливо на основі системного підходу до менеджменту ІТ-проєкту (рис. 9.1).

Менеджмент ІТ проєкту
(соціо-еколого-економічні стандарти)

1. Мета: Забезпечити розвиток підприємства-замовника ІТ-проєкту				
2. Дослідження стану й стійкості розвитку підприємства через бізнес-планування				
Етапи Розділи	1. Вибір базової конкурентної стратегії (методи управління)	Економія на витратах	Висока якість	Креативна диференціація
МАРКЕТИНГ	Формування продукту	Стандартизований	Якісний	Диференційований
	Ціноутворення	Конкурентна ціна	Ціна, пропорційна якості	Ціна,пропорційна креативним властивостям
	Рекламування	Економності	Якості	Креативності
	Збут	Демонстрація продуктивності	Демонстрація якості	Демонстрація диференціації
ВИРОБНИЦТВО	Виробництво: -розміщення	Розміщення продукту	Розміщення процесу	Фіксоване розташування
	-тип	масове	серійне	індивідуальне
	- диспетчеризація	Масового виробництва	Серійного виробу	Індивідуального виробництва
	-управління якістю	Відділ технічного контролю	Система тотальної якості	Прийнятна якість виробу (послуги)
	-організація праці	Суміщення професій	Розділення професій	Розділення професій
	-управління інформацією	Кан-бан у масово-му виробництві	Кан-бан у серійному виробництві	Кан-бан в індивідуальному виробництві
Персонал	Управління персоналом	Динаміки-сенсорики	Статистики-раціоналізатори з якості	Інтуїтиви-творці
Економічний план	Бюджетування	Премії за продуктивність	Премії за якість	Премії за креативну диференціацію
	Інвестування	Продуктивна технологія	Технологія якості	Технологія диференціювання
Фінансовий план	Фінансування	Фінансування економного виробництва	Фінансування якісного виробництва	Фінансування креативного виробництва
3. Розрахунок показника розвитку: $Pr = (P_{cp}, P_{st})$		Pcp-показник стійкості розвитку, Pst-показник стану розвитку. Позитивна оцінка рентабельної роботи $Pr=(P_{cp} \geq 0, P_{st}=P_{вбп} * P_{вкс} * P_{вдн}=1 * 1 * 1=1)$		
Негативна оцінка (вибір способу бенчмаркінгу коригування методу управління з використанням ІТ-технологій)				
4. ІТ-проєкт коригування неефективного методу управління «фактор-мінімум»		Банк способів бенчмаркінгу: Програмний продукт Програмний продукт Програмний продукт		
5. Контроль ефективності ІТ-проєкту через показник розвитку підприємства Pr				

Рис. 9.1. Системна реалізація менеджменту ІТ-проєкту в умовах кризи

Дані рис. 9.1 вказують на першочергову розробку еталонного інклюзивного бізнес проєкту розвитку підприємства-замовника ІТ-послуг. Даний проєкт відрізняється від звичайного задоволенням інтересів бізнесу, суспільства (споживач, працівник) і держави або відповідністю вимогам соціо-еколого-економічних нормативів. Ця вимога стала актуальною з початку впливу на підприємства наслідків глобальної кризи (економічні, політичні, санітарні кризові явища).

У світі та в Україні порушено Закон еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до розвитку усіх без обмежень). Наразі масово зупиняється розвиток підприємств, які порушують соціо-еколого-економічні стандарти.

Синергетичний взаємозв'язок розділів бізнес-проєкту забезпечується через їх орієнтацію на базову конкурентну стратегію підприємства. Інклюзія у даному випадку проявляється через задоволення інтересів усіх через підбір персоналу з певним кодом типу особистості (динаміки, статички, інтуїтивні-творці), яким подобається динамічна, раціоналізаторська, творча праця. Для саморозвитку працівників їх озброюють спеціальним видом техніки та технології й економічно стимулюють преміями. Вмотивовані працівники формують умови для розвитку та самоорганізації бізнесу.

Після розробки еталонного для підприємства інклюзивного бізнес проєкту розвитку підприємства-замовника ІТ-послуг проводять оцінку його реального стану і стійкості розвитку за допомогою показника розвитку $Pr = (Pcr, Pst)$, де Pcr – показник стійкості розвитку (коефіцієнт регресії динаміки запасу стійкості розвитку або нормованого чистого доходу, помноженого на число років); Pst – показник стану розвитку (добуток значень показників $Pvks$ – показник відповідності методів управління базовій конкурентній стратегії, $Pvbp$ – еталонному бізнес проєкту, $Pvdn$ – соціо-еколого-економічним державним нормативам, відповідно).

Якщо даний показник дає негативну оцінку, $Pr = (Pcr < 0 \text{ та/або } Pst = 0)$, то розробляють і впроваджують ІТ-проєкт нейтралізації впливу «фактора мінімум» (неефективний метод управління підприємством):

1. Реалізація алгоритму виявлення неефективного методу, який унеможливило розвиток;
2. Пошук способу бенчмаркінгу для коригування методу управління (банк способів бенчмаркінгу);
3. Реалізація процесу коригування методу управління в певній функціональній підсистемі системи управління підприємством (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування);

4. Оперативна (протягом місяця) перевірка результату впровадження ІТ-проєкту (відновлення рентабельності через збільшення продажів та/або зменшення витрат);

5. Моніторинг ефективності розвитку підприємства через контроль значень показника розвитку.

9.2. Відновлення стану й стійкості розвитку ІТ-підприємства

Наведемо результати дослідження щодо відновлення розвитку підприємства ТЗОВ «Ультра ІТ». Воно надає наступні послуги:

розробка програм автоматизації управління бізнесом;

мобільне рішення завдань управління сферами обслуговування;

розробка програм та платформ, що працюють на серверах хмарних провайдерів.

Підприємство має лінійну структуру управління з наступними завданнями відділів:

а) у відділі продажів відбувається первинна консультація, виявлення потреб клієнта і продаж продукту;

б) відділ технічної підтримки проводить вторинну консультацію та супровід в подальших зверненнях клієнта. Під час впровадження ІТ-продукту проходить навчання клієнтів користуванню програмою щодо формування даних для управління бізнесом;

в) відділ розробки займається вдосконаленням продуктів та усуває їх недоліки, а також займається створенням додаткових функцій.

Розрахунок показника стійкості розвитку підприємства ТЗОВ Ультра ІТ наведено на рис. 9.2.

Дані рис. 9.2 вказують на те, що в період кризи 2014 року у підприємства майже 4 роки був відсутній запас стійкості розвитку, а в період кризи 2020-2022 років ситуація повторилася.

Для підприємства основними є витрати на оплату праці.

Рентабельність продажів за 2017-2020 роки спочатку збільшувалась, а наприкінці періоду перетворилася на збитковість: 4,3 %, 14,7 %, 32,9 %, -32,9 %.

Показник розвитку підприємства $Pr = (-0,009, 0)$ вказує на відсутність стійкості і стану розвитку в період виходу економіки із стану глобальної кризи.

Фактором-мінімум, який унеможливило розвиток підприємства, є маркетинговий метод формування продукту. ТЗОВ «Ультра ІТ» зробили ставку на автоматизації бізнес-процесів готельно-ресторанного бізнесу в період пандемії, коли цей вид підприємництва був заборонений санітарними службами.

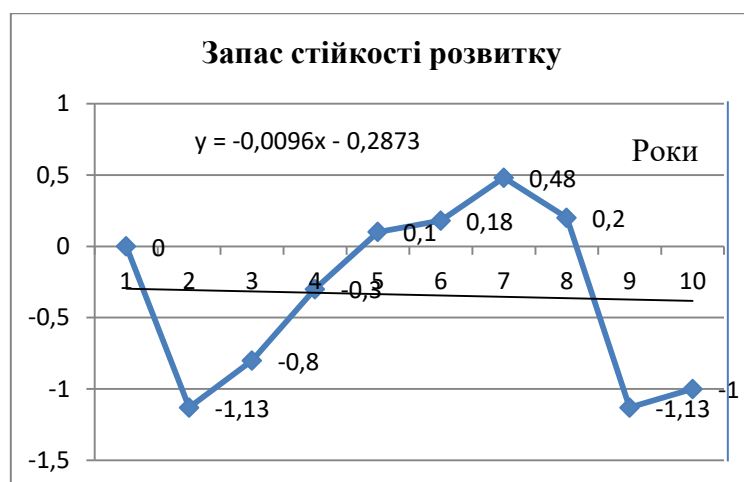


Рис. 9.2. Розрахунок показника стійкості розвитку ТЗОВ «Ультра ІТ» за 2013-2022 рр. Показник рівня стійкості розвитку $P_{\text{ср}} = -0,0096$

Рентабельність продажів за 2017-2020 роки спочатку збільшувалась, а наприкінці періоду перетворилася на збитковість: 4,3 %, 14,7 %, 32,9 %, -32,9 %.

Показник розвитку підприємства $Pr = (-0,009, 0)$ вказує на відсутність стійкості і стану розвитку в період виходу економіки із стану глобальної кризи.

Фактором-мінімум, який унеможлиблює розвиток підприємства, є маркетинговий метод формування продукту. ТЗОВ «Ультра ІТ» зробили ставку на автоматизації бізнес-процесів готельно-ресторанного бізнесу в період пандемії, коли цей вид підприємництва був заборонений санітарними службами.

Для відновлення розвитку підприємству необхідно провести маркетингові дослідження ринку й розширити асортимент програмних продуктів, які мають попит (наприклад, підключення клієнтів – роздрібних торговців до Checkbox) з рекламою нового асортименту послуг.

Маркетингові дослідження рекомендується проводити з метою отримання конкурентних переваг, а також встановлення фактора-мінімум або неефективного методу управління, який унеможлиблює розвиток. Оскільки підприємству рекомендовано зробити додаткову переорієнтацію бізнесу під час кризи з сфери HORECA (поняття, що використовується операторами й учасниками ринків громадського харчування та готельного господарства на позначення так званої індустрії гостинності) на інші сегменти ринку послуг ІТ, то наведемо методику проведення маркетингу для оновленого асортименту продуктів підприємства. Дана методика відрізняється тим, що включає етапи визначення мети, етапів розвитку бізнесу, формування профілю клієнта й т. ін. За методикою треба спочатку провести заповнення бізнес-форм з подальшим прийняттям стратегічних рішень (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Етапи, переваги та мета бізнесу

А. Етапи бізнесу	
1. Найвужчий	1. Вікриття ІТ-підприємства на сегменті HORECA
2. Наступний рівень	2. Розширення асортименту послуг з охопленням декількох сегментів ринку
3. Найширший	3. Створення міжнародної ІТ-корпорації
4. + розвинуті технології	4. Використання передових ІТ-технологій
Б. Підприємство задовольняє наступні потреби клієнта:	
1. Діджиталізація бізнесу (переведення інформації у цифрову форму) 2. Відмова від паперових носіїв інформації 3. Автоматизація маркетингу (формування продукту, ціни, збуту, реклами) 4. Автоматизація виробничих операцій (оцінка ефективності розміщення виробничих потужностей, формування й оптимізація операційного циклу, облік у сфері матеріально-технічного забезпечення, управління якістю й організацією праці, управління) 5. Автоматизація процесів управління персоналом (розрахунок потреби, добір, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення) 6. Автоматизація обліку витрат (заробітна плата, витрати, амортизація, податки) 7. Автоматизація визначення потреби в передовій техніці й технології) 8. Автоматизація управління фінансовими потоками (кеш-флоу) 9. Використання хмарних технологій для збереження конфіденційності бізнесу 10. Збереження часу на управління бізнесом 11. Прискорення прийняття оперативних управлінських рішень 12. Комплексне вирішення управлінських проблем	
В. Основні переваги, які підприємство має на ринку (визначаються після заповнення БФ 9	
1. Якість продукту. Приваблива оперативність обслуговування 2. Зручний графік роботи 3. Чітка орієнтація на цільовий сегмент	
Г. Мета бізнесу: Відкриття підприємства з розробки і впровадження комплексних систем для автоматизації управління бізнесом для задоволення потреб клієнтів в збереженні часу й ресурсів на управління повним комплексом бізнес-процесів, у сукупності з індивідуальним підходом і доступними цінами	

Особливість цільових сегментів пов'язана з особливістю товарів, які вони виробляють (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Можливості щодо задоволення потреб клієнтів

Основні групи споживачів	Основні потреби та товари що їх задовольняють	Допоміжні потреби та товари, які їх задовольняють	Засоби задоволення допоміжних потреб
Ощадливі виробники	Автоматизація управління виробництвом економного товару	1. Навчання користуванням програмою управління економним виробництвом 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва стандартизованого товару 4. Підключення до Checkbox	Власні сили Власні сили Власні сили Договір з ТОВ Checkbox
Виробники якісних товарів	Автоматизація управління виробництвом якісного товару	1. Навчання користуванням програмою управління 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва якісного товару 4. Перевірка стандартів якості	Власні сили Власні сили Власні сили Договір щодо контролю якості
Креативні виробники	Автоматизація управління виробництвом креативного товару	1. Навчання користуванням програмою управління диференційним виробництвом 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва креативного товару 4. Організація креативної презентації	Власні сили Власні сили Власні сили Договір з організатором презентацій влади

В табл. 9.2 сформовані комплекси задоволення основних і допоміжних потреб споживачів.

Оцінку підприємств щодо стану розвитку та планування переваг наведено в табл. 9.3.

Дані табл. 9.3 указують на можливість повернути стан розвитку на ТЗОВ «Ультра ІТ».

Таблиця 9.3

Оцінка можливості формування стану розвитку за рахунок переваг

Критерії	Ідеальне підприємство*	Підприємства – конкуренти		
		Ультра ІТ	Команда	Блексон
1. Якість товару	30	30	20	10
2. Ціна	15	10	10	5
3. Площа офісу	5	2	3	5
4. Графік роботи	5	5	3	3
5. Місце розташування	10	6	8	10
6. Оперативність обслуговування	10	10	8	6
7. Якість навчання	8	6	4	8
8. Розширення асортименту під час кризи	20	20	0	0
9. Імідж	7	7	7	7
Всього балів	100	96	60	54
Ціна за типовий товар	-	2500	2600	2500
Співвідношення «привабливість споживчих якостей» / «ціна»	-	0,0384	0,0231	0,0216

З поверненням стану розвитку підприємства збільшиться його обсяг продажів (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Запланований об'єм продажів та витрати на маркетингові заходи, тис. грн.

Товар або послуга	Об'єм продажів за місяцями року												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Проекти	83	97	111	166	180	194	208	263	277	208	111	83	2077
2. Хмарні проекти	23	27	31	47	51	55	59	74	78	59	31	23	783
3. Сайти	1	1	1	2	3	3	3	4	4	3	1	1	27
1. тис. грн.	216	252	288	432	468	504	540	684	720	540	288	216	5400
2. тис. грн.	108	126	144	216	234	252	270	342	360	270	144	108	3600
3. тис. грн.	36	42	48	72	78	84	90	114	120	90	48	36	600
Всього, тис. грн.	360	420	480	720	780	840	900	1140	1200	900	480	360	9600
Всього, %	6	7	8	12	13	14	15	19	20	15	8	6	100%
Витрати на маркетингові заходи													
Реклама							3,3	4,4	8,8	3,3			20,8
Транспорт	54												54,0

Переорієнтація ТЗОВ «Ультра ІТ» з ринку HORECA на більш широкий ринок ІТ-послуг відновить його стан розвитку й покращить фінансово-економічні

показники. Прогноз показника стійкості розвитку ТЗОВ «Ультра ІТ» наведено на рис. 9.3.

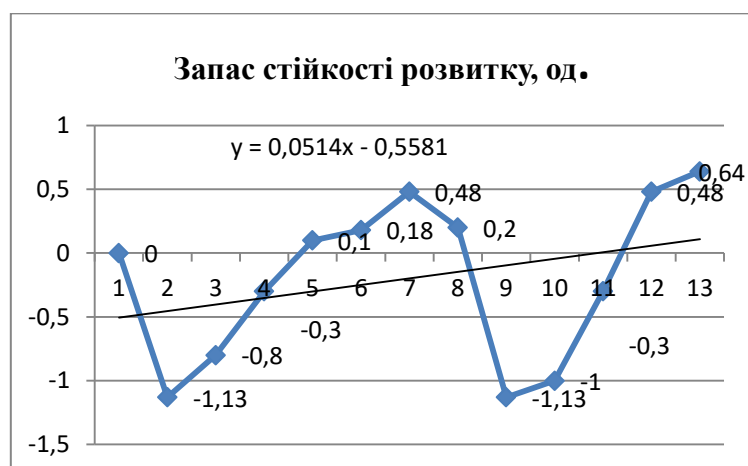


Рис. 9.3. Прогноз показника стійкості розвитку ТЗОВ «Ультра ІТ». на 2013-2025 рр. Показник рівня стійкості розвитку $P_{\text{ср}} = 0,0514$

Отже, для формування стану сталого розвитку через ІТ-проект треба створити модель або образ підприємства для якого розробляється ІТ-продукт. У даному випадку використовуються штучний інтелект, методи доповненої й уявної реальності. У рамках базової конкурентної стратегії в моделі підприємства уявляється можливість відновлення стану розвитку за рахунок банку способів бенчмаркінгу, який сформовано по відомим підприємствам країн світу. Доповнена реальність використовується у формі «рук проектувальника», якими він приміряє кожен спосіб до умов підприємства. Це дає можливість вирішити проблему швидко та ефективно.

Контрольні питання й завдання

1. Якого підходу потребують кризові явища й інформатизація суспільства;
2. У чому полягає системний підхід до реалізації менеджменту ІТ-проекту на підприємствах в умовах кризи;
3. Поясніть реалізацію процесу поповнення банку способів бенчмаркінгу коригування неефективного методу управління підприємством за рахунок ІТ-технологій.

Література:

1. Zemlińska-Sikora, U. (2023). IT Project Manager's Competencies – Systematic Literature Review. Organizacja i Kierowanie, 194(3), 131-150. <https://doi.org/10.33119/OiK.2023.194.3.6>. econjournals.sgh.waw.pl

2. Setterstrom, A. J. & Marchewka, J. T. (2024). Improving IT Project Outcomes With the Deming Management Method: A Quality Management Approach. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 15(1), 1-22. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.335118>. igi-global.com

3. Kamal Uddin Sarker, Raza Hasan, Aziz Bin Deraman, Salman Mahmmod (2023). A Distributed Software Project Management Framework. *Journal of Advances in Information Technology*, 14(4), 685-693. doi:10.12720/jait.14.4.685-693. jait.us

4. Felcenloben, P. (2023). Future trends in IT project management – large organizations perspective. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 11(3), 11-24. <https://doi.org/10.18510/hssr.2023.1132>. mendeley.com

5. Valera-Mendoza, C. A. (2024). Intelligent systems for project management in public institutions: a review of the state of the art in Scopus. *International Journal of Communication Networks and Information Security (IJCNIS)*, 16(4), 1088-1101. ijcnis.org

6. Жигулін О.А., Махмудов І.І., Попа Л.М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: монографія. Ніжин, 2021. 544 с.

7. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 247 с.

8. Жигулін О. А., Русу О. П., Горбачов В. Е. Менеджмент ІТ-проєкту під час кризових явищ та інформатизації суспільства. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.

9. Жигулін О. А., Русу О. П., Грібова В. В. Економічна ефективність програмних систем. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.

10. Вплив ІТ-проекту на сталість розвитку бізнесу у сфері фінансів

10.1 Загальні положення

Стратегічною метою банківської структури є надійне зберігання й нарощення фінансових ресурсів споживачів, у сукупності зі швидкістю банківських операцій та конфіденційністю інформації про фінансові спроможності клієнтів.

Особливістю самоорганізації банківських структур є відповідність усіх функціональних підсистем системи управління підприємством на базову конкурентну стратегію «економія на витратах»:

- високостандартизований продукт;
- конкурентоспроможна ціна;
- реклама конкурентних цін і високої продуктивності фінансових технологій;
- збут з акцентом на низьких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності й оперативності здійснення банківських операцій;
- масове виробництво;
- персонал динаміки-сенсорики, яким подобається динамічна напружена праця;
- премії персоналу за виконання напружених норм виробітку;
- купівля високопродуктивної техніки й технології для здійснення банківських операцій;
- імідж фінансово-стійкого підприємства, яке прагне до лідерства у сфері надання фінансових послуг.

Для проектування сталого розвитку банку є потреба у формуванні економно-дисипативної структури управління операційною діяльністю:

розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу». Даний вид розміщення потужностей має вигляд конвеєрного виробництва й характеризується масовим виробництвом стандартизованого виробу. Дана особливість передбачає масове впровадження у банках інформаційних продуктів щодо автоматизації виробничих операцій (прискорення за допомогою автоматизації документообігу, використання електронного підпису керівника т. ін.);

- оптимізація операційного циклу масового надання фінансових послуг;
- оперативні управління процесом надання фінансових послуг;
- управління якістю послуг;
- управління інформаційними й фінансовими потоками «кан-бан».

Вагомий вплив на самоорганізацію банків має ефективність системи захисту інформації.

Розроблено показник оцінки рівня ефективності самоорганізації банку Порс.

$$Pr = (Pcr, Pst),$$

де Pcr - показник оцінки стійкості сталого розвитку, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Процес самоорганізації характеризується стійкістю при висхідному чи бічному тренді і нестійкістю, якщо тренд розвитку підприємства спадаючий;

$Pst = (Pvbp * Pvks * Pvdn)$ – показник наявності стану сталого розвитку підприємства, як добуток трьох булевих характеристик $\{0; 1\}$, де $Pvbp$ – показник відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проектування діяльності, що задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави); $Pvks$ – показник відповідності результатів діяльності базової конкурентної стратегії підприємства (наявність синергії методів управління, що оцінюється системою цілей самоорганізації); $Pvdn$ – показник відповідності методів управління державним нормативам.

Двійкова характеристика дозволяє оцінити наявність (при значенні 1) або відсутність (при значенні 0) самоорганізації під час певного виду оцінки, а добуток проміжних показників дозволяє отримати комплексний результат. Тож якщо $Pst = (1 * 1 * 1) = 1$, то у короткостроковому періоді маємо позитивну оцінку, і якщо $Pst = 0$, то негативну.

Для більшої наочності оцінки при розрахунку Pcr , як коефіцієнта регресії доходу за роками, використовується нормоване значення доходу (кожен дохід ділиться на максимальне за 3-4 цикли розвитку його значення), помножене на кількість прийнятих до аналізу років. Таке уявлення дозволяє на графіку продемонструвати не динаміку чистого доходу, а динаміку запасу стійкості чистого доходу, яка показує рівень запасу (якщо коефіцієнт регресії більше 0) або рівень дефіциту стійкості процесів самоорганізації (якщо коефіцієнт регресії менше 0), якого не вистачає до бічного тренду, при якому підприємство вже здатне самостійно розвиватися ефективно.

Банк ефективно розвивається на основі технологій самоорганізації та самонавчання, якщо $Pr = (Pcr \geq 0, Pst = 1)$. На відсутність ефективного розвитку за рахунок самоорганізації та самонавчання вказує відсутність виконання хоча б однієї з умов, коли або $Pcr < 0$, або $Pst = 0$.

10.2. Відновлення стану й стійкості розвитку банку

Банківські структури при виході економіки із стану глобальної кризи в Україні використовують базову конкурентну стратегію «економія на витратах».

Дана стратегія підходить до економно-дисипативної структури виробничої діяльності: при формуванні продукту має місце висока стандартизація, конкурентні ціни й інформування споживача про можливість економити кошти у разі придбання послуг та високу продуктивність підприємства; у процесі збуту відбувається демонстрація високої продуктивності компанії; виробництво повинно бути наступним – масове надання послуг за допомогою розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу», продуктивний операційний цикл і матеріально-технічне забезпечення, контроль якості та оперативне управління, використання суміщення професій та автоматизоване управління інформаційними й матеріальними потоками; управління витратами – економічна мотивація працівників доплатами до заробітної плати за високу продуктивність праці; інвестування коштів у високопродуктивну техніку й технології; управління фінансами – забезпечення фінансовими ресурсами.

Наведемо результати дослідження щодо підвищення ефективності рівня самоорганізації банку АТ ПУМБ (Перший Український Міжнародний Банк) (рис. 10.1).

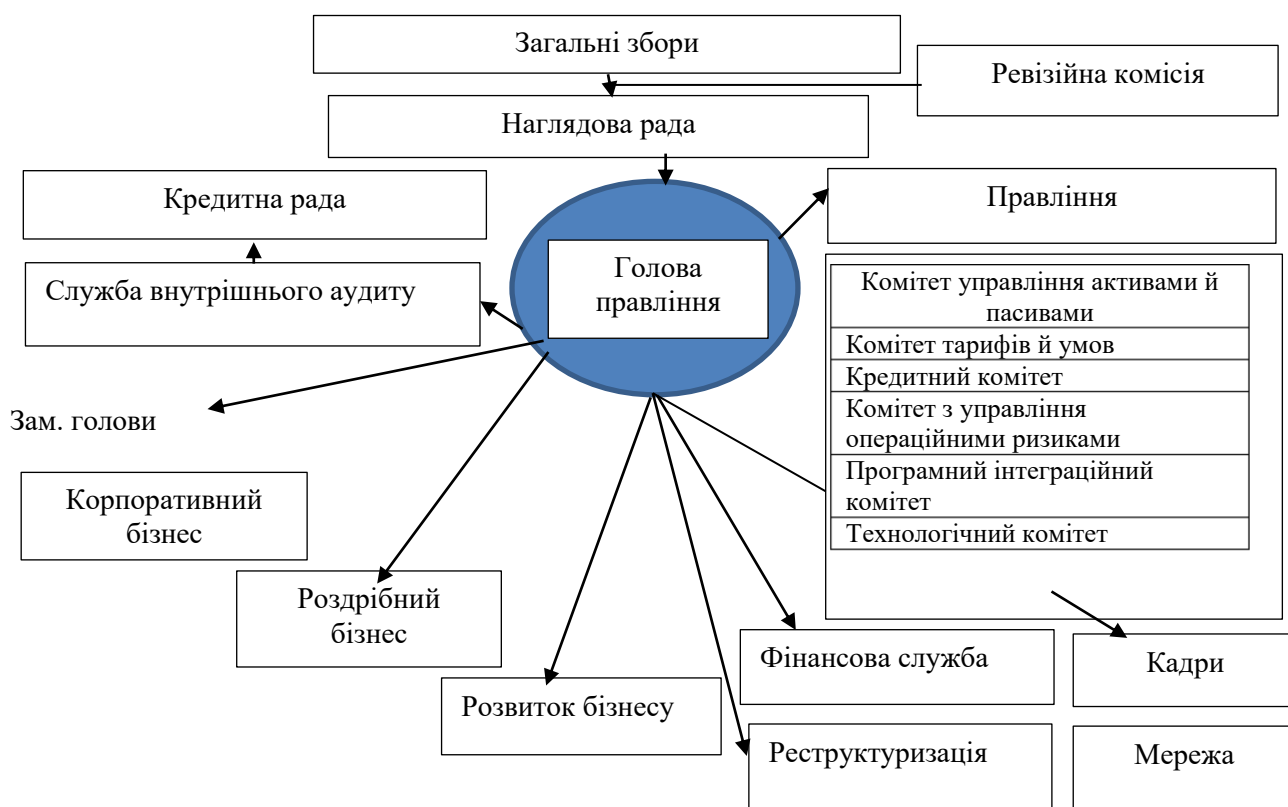


Рис. 10.1. Структура управління АТ ПУМБ. Джерело: розроблено авторами.

Показник оцінки стійкості самоорганізації банку за 2006-2020 рр.
 $Poss = 0,0052$ (рис. 10.2).

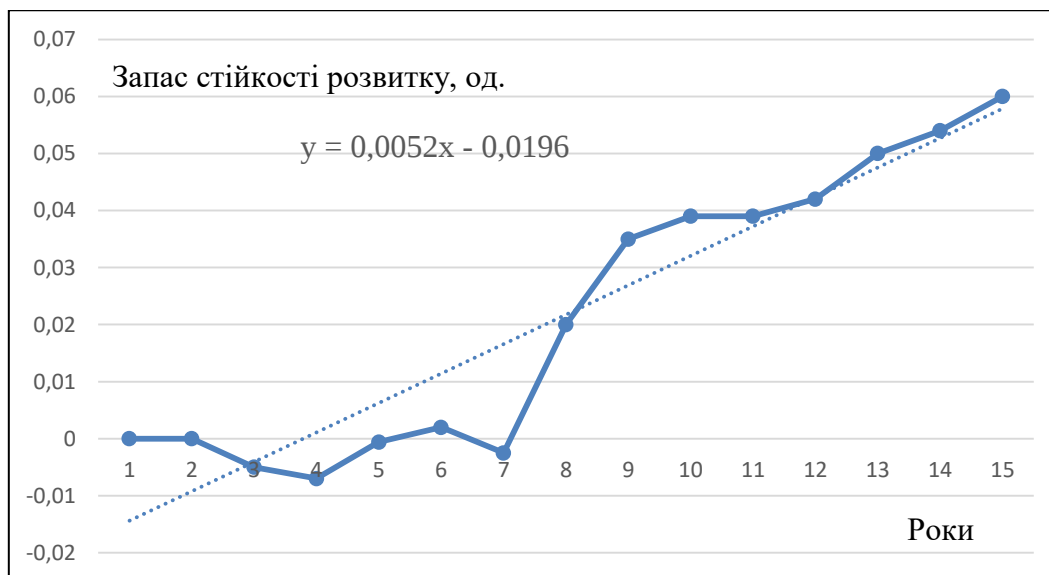


Рис. 10.2. Розрахунок показника оцінки стійкості розвитку Пст АТ ПУМБ за 2006 - 2020 рр. Згідно розрахунку $P_{cr} = 0,0052$

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України.

Кризовими для банку були не 2020-2025 роки, а період 2013-2015 років. В 2015 році було ліквідовано 46 українських банків, що супроводжувалося падінням банківського капіталу в країні на 46%.

В 2014 році «чистий» збиток банку склав 136 млн грн, а в 2015 році операційний збиток перевищив позначку 1700 млн грн.

Фактором-мінімум (неефективний метод управління) для АТ ПУМБ був метод управління формуванням продукту (депозити, кредити, комісія). Перші забезпечували банк фінансами, а другі – прибутком від кредитування бізнесу. Причина збитковості АТ ПУМБ полягала у втраті довіри клієнтів у надійності зберігання коштів через низький рівень інформаційної безпеки банку.

Показник оцінки сталості розвитку в 2015 році АТ ПУМБ дорівнювався $P_r = (0,0052; 0)$ та засвідчував її відсутність через $P_{st} = 0$.

Заходами відновлення самоорганізації у кризовий для банку період було:

- збереження фінансової спроможності банку;
- розробка й впровадження інноваційної системи захисту інформації;
- доведення підвищення надійності зберігання вкладів до споживачів через ЗМІ.

Керівництво банку в 2015 році провело докапіталізацію на суму 1700 млн грн, що збільшило резерв коштів, підвищило можливість самоорганізації й зберегло банк від ліквідації.

Разом з підвищенням надійності зберігання коштів до заходів виходу підприємства із стану кризи було рекомендовано:

об'єднання з банком Ренесанс Кредит, що дало змогу компенсувати банку втрату 31 відділення на території ОРДЛО (кількість відділень збільшилася на 31 од.);

акцент на обслуговування корпоративного бізнесу (860 млн грн операційного прибутку, 13,6 млрд. грн – ємність депозитного та 21,3 млрд. грн корпоративного портфелів, 40 компаній з рейтингу ТОП 100);

велика увага роздрібному бізнесу (586 млн грн операційного прибутку й 3,4 тис. клієнтів малого й середнього бізнесу);

спеціалізація на інкасації коштів (33 автомобіля, 12 млрд. грн – розмір інкасованої готівки, обсяг обслуговування – 796 об'єктів на місяць);

збільшення кількості банкоматів (2,6 тис. од.);

процесинговий центр (71 млн грн операційного прибутку);

реструктуризація боргу клієнтів (повернули 1 млрд. грн. боргу);

усунення непродуктивних операцій при обслуговуванні фізичних осіб (клієнтам не треба носити для покупки валюти паспорт, оскільки їх особистість ідентифікується за номером телефону, на який приходить СМС);

інвестування коштів в ІТ-технології (143 млн грн), навчання персоналу (5 млн грн), управління якістю сервісу (1,5 млн грн), збільшення кількості банкоматів (13 млн грн), ребрендинг та редизайн відділень (29 млн грн);

впровадження інноваційної системи захисту інформації.

Впровадження даних рекомендацій дозволило АТ ПУМБ успішно розвиватися під час санітарної й соціально-політичної кризи (2021-2025 рр.). Так, банк закінчив 2024 рік з чистим прибутком в 3,94 млрд грн. За перший квартал 2025 року банком було отримано 1,55 млрд грн чистого прибутку, операційний дохід склав 4,5 млрд грн при власному капіталі у 23,4 млрд грн.

Система захисту інформації в АТ ПУМБ охоплює захист інформації на різних рівнях, від фізичного захисту приміщень банку до використання сучасних технологій шифрування та автентифікації.

Система захисту інформації в ПУМБ включає:

1. Захист персональних даних: Банк вживає заходів для захисту персональних даних клієнтів, як вимагає законодавство про захист персональних даних;

2. Захист транзакцій: Використовуються інформаційні технології шифрування для захисту банківських транзакцій та запобігання несанкціонованому доступу до фінансової інформації;

3. Аутентифікація користувачів: Банк впроваджує надійні методи аутентифікації користувачів для доступу до онлайн-банкінгу та інших сервісів, включаючи SMS-паролі, паролі, що генеруються пристроєм, та біометричну аутентифікацію;

4. Захист від кібератак: ПУМБ інвестує кошти в захист від кібератак та впроваджує системи виявлення та реагування на інциденти безпеки;

5. Фізичний захист: Банк забезпечує фізичний захист своїх приміщень та обладнання, що містять конфіденційну інформацію;

6. Навчання персоналу: ПУМБ проводить навчання персоналу щодо правил безпеки та обробки інформації, щоб запобігти людським помилкам, які можуть призвести до витоку даних;

7. Регулярний моніторинг та аудит: Банк здійснює регулярний моніторинг та аудит безпеки системи, щоб виявляти та усувати потенційні вразливості;

8. Відповідність вимогам законодавства: ПУМБ дотримується всіх чинних законів та нормативних актів, що регулюють захист інформації та персональних даних;

9. Регулярні оновлення та вдосконалення: Банк постійно оновлює та вдосконалює систему захисту інформації, щоб відповідати новим загрозам та викликам у сфері кібербезпеки.

Погрозу шахрайства АТ ПУМБ нейтралізує наступним чином:

- повідомлення про підозрілі операції: Банк може надсилати повідомлення клієнтам про підозрілі операції за їхніми рахунками, щоб вони могли вчасно відреагувати та запобігти можливим збиткам;
- локування картки: Клієнти можуть самостійно заблокувати свою картку через мобільний додаток або зателефонувавши на гарячу лінію, якщо вони підозрюють несанкціоноване використання;
- розробка й впровадження навчальних матеріалів з безпеки: ПУМБ надає клієнтам інформаційні матеріали та рекомендації щодо безпеки у сфері фінансових операцій, щоб допомогти їм захистити себе від шахрайства.

Таким чином, ПУМБ застосовує комплексний підхід до захисту інформації, що поєднує технологічні, організаційні та освітні заходи для забезпечення безпеки клієнтів та їхніх коштів.

Розрахунок показника оцінки сталості розвитку АТ ПУМБ за 2006-2024 рр. $Pr = (Pr, Pst) = (0,0052; 1)$ вказує на стійкість ($Pr \geq 0$) та наявність ($Pst = 1$) ознак сталості розвитку.

Розрахунок Pst рекомендується проводити за допомогою управлінського механізму (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Механізм оцінки стану сталості розвитку АТ ПУМБ

Зміст перевірки	Результат перевірки методів управління підвищенням рівня самоорганізації банку: позитивний (+) або негативний (-)			
	Результат перевірки: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Висновок про стан розвитку : (+) або (-)
	Перевірка на відповідність результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту	Перевірка на відповідність базовій конкурентній стратегії	Перевірка на відповідність соціо-еколого-економічним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на стратегію «економія на витратах»	Зіставлення з нормативами	
Методи у сфері:				
Формування товару	+	+	+	+
Ціноутворення	+	+	+	+
Комунікацій	+	+	+	+
Збуту	+	+	+	+
Виробництва	+	+	+	+
Персоналу	+	+	+	+
Витрат	+	+	+	+
Прибутку	+	+	+	+
Фінансів	+	+	+	+
Загальний висновок	Результат перевірки: позитивний «+» Побп = 1. Зіставлення плану з фактом показало здатність методів утримувати ринкову частку	Результат перевірки позитивний. Методи управління відповідають конкурентній стратегії «економія на витратах» Пвкс = 1	Результат перевірки позитивний. Методи управління відповідають нормативам Пвдн = 1	Наявність стану розвитку «+» Понс=1×1×1=1
На підприємстві присутній стан самоорганізації				

Дані табл. 10.1 свідчать про наявність сталості розвитку АТ ПУМБ у кризовому 2024 році.

У цілому дослідження ефективності заходів забезпечення сталості розвитку АТ ПУМБ свідчить про їх ефективність і можливість розвиток на ринку фінансових послуг України.

Контрольні питання й завдання

1. У чому полягає вплив ІТ-проєкту на сталість розвитку бізнесу у сфері фінансів.
2. Пояснити механізм оцінки стану сталості розвитку бізнесу.

Література

1. Жигулін О. А., Русу О. П., Горбачов В. Е. Менеджмент ІТ-проєкту під час кризових явищ та інформатизації суспільства. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.
2. Жигулін О. А., Русу О. П., Грібова В. В. Економічна ефективність програмних систем. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.
3. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 247 с.

11. Коригування неефективного бізнес процесу

Під час оцінки сталості розвитку підприємницької структури бізнесу проводиться коригування або заміна непродуктивного бізнес процесу (методу управління у певній функціональній сфері діяльності). У короткостроковому періоді перевіряють відповідність плану до факту та встановлюють непродуктивну операцію (фактор мінімум, метод управління), яка унеможлиблює сталий розвиток суб'єкта господарювання на ринку. Ефективність її коригування перевіряється оперативно протягом місяця.

Алгоритм пошуку неефективної операції операційного циклу або бізнес процесу, що унеможлиблює розвиток, наступний. Причиною зниження запланованого рівня рентабельності в певному місяці є дія фактора-мінімум, який виявляється за логікою її розрахунку. Якщо з рентабельністю скорочуються: продажі, то це вказує на неефективні методи у сфері формування продукту, рекламування, ціноутворення або збуту; виробництво – виробничі та кадрові методи; ефективність витрат (вони зростають) – методи у сфері витрат; чистий прибуток – методи його інвестування; фінансові потоки – фінансові методи. У бізнес-плані по стовбцю не запланованого зниження рівня рентабельності встановлюють місяць виникнення проблеми та фактор-мінімум, нейтралізація дії якого відновлює конкурентоспроможність і сталий розвиток бізнесу.

Пояснимо використання методики оцінки та реалізації процесів управління відновленням й розвитком підприємницьких структур бізнесу в короткостроковому періоді на прикладі наступних ринкових ситуацій.

Ситуація 1. Рівень рентабельності бізнесу у вересні знизився до нуля через вихід на ринок конкурента, що застосував масову рекламу без суттєвого покращення споживчих якостей товару, його ціни й збутової політики. Висновок: забезпечення розвитку підприємства в коротко-строковому періоді не відбувається через неефективність методу управління рекламуванням.

Ситуація 2. Рентабельність фірми в січні істотно знизилася через невиконання плану виробництва. Дана обставина стала наслідком частих поломок і простоїв устаткування. Висновок: забезпечення розвитку суб'єкта господарювання в короткостроковому періоді не відбувається через неефективність методу оперативного управління виробництвом (диспетчеризація). Саме диспетчер відповідає за своєчасний профілактичний ремонт устаткування.

Ситуація 3. Рівень рентабельності підприємства в березні (в порівнянні із планом) скоротився через недостачу продавців в передсвяткові дні. Висновок: забезпечення розвитку підприємства в короткостроковому періоді не оптимальне

через неефективність такого методу, як метод управління у сфері визначення кількості персоналу (розрахунок потреби в торговельних працівниках).

Ситуація 4. Рентабельність компанії в травні істотно зменшилася через ріст цін за оренду складських приміщень. Висновок: забезпечення розвитку підприємства в короткостроковому періоді недосконале внаслідок не ефективності методу у сфері управління витратами (методу управління матеріально-технічним забезпеченням – МТЗ). Саме менеджер МТЗ зобов'язаний був передбачити цю ситуацію й вчасно її нейтралізувати (перевести запаси в інший склад; скоротити орендовані площі).

Ситуація 5. Рівень рентабельності автотранспортного підприємства в серпні знизився до нуля через ріст поточних витрат внаслідок інвестування чистого прибутку суб'єкта господарювання на покупку великої кількості мало - й середньотонажних автомобілів. Висновок: забезпечення конкурентоспроможності і розвитку підприємства в коротко-строковому періоді не оптимальне через неефективність методу управління підприємством у сфері інвестування прибутку.

Замість більш економних крупнотонажних автомобілів були придбані дорогі в експлуатації автомобілі середньої та малої вантажопідйомності.

Ситуація 6. Баланс грошових надходжень й видатків в листопаді був порушений через покупку великої партії сировини й матеріалів. Висновок: забезпечення сталого розвитку підприємства в короткостроковому періоді не відбувається з причини не ефективності методу управління підвищенням його конкурентоспроможності у сфері управління фінансами. Саме фінансовий менеджер повинен був передбачити й зарезервувати на рахунку підприємства кошти для придбання великої партії сировини й матеріалів.

Отже, розроблено методику оцінки й реалізації процесів управління відновленням сталого розвитку підприємства бізнесу в короткостроковому періоді, яка дає можливість зіставити відповідні методи з економічними умовами й результатами функціонування та зробити висновок про ефективність (неефективність) методів в поточному (короткостроковому) періоді.

Коригування неефективного методу управління підприємством певної галузі економіки є ключовою складовою механізму управління ІТ-проєктом. Перелічимо вимоги до коригування:

Коригування неефективного методу управління підприємством певної галузі економіки є ключовою складовою механізму управління ІТ-проєктом. Перелічимо вимоги до коригування:

1. Соціо-еколого-економічна ефективність;
2. Коригування неефективного для певного підприємства методу управління:

- 2.1. Формування продукту;
- 2.2. Ціноутворення;
- 2.3. Рекламування, брендинг;
- 2.4. Збут;
- 2.5. Виробництво;
- 2.6. Персонал;
- 2.7. Витрати;
- 2.8. Фінанси.

Соціо-еколого-економічна ефективність є обов'язковою умовою коригування діяльності бізнесу в період криз та інформатизації суспільства. Наведемо пояснення на прикладі ринку автомобільних мийок (рис. 11.1).



Ри Спіральний маркер - Синій пістолет - Безконтактне миття - Водоструминка (мийка під тиском) - Тепла вода – Полірування воском - Фінальне ополіскування без плям на ефективність)

Ринок авто мийок зазнав наступної трансформації. З початку 2000-х років клієнти вважали метою вибору мийки: «Збереження капіталу, вкладеного в машину». Заможні клієнти мили на ручних мийках виключно там, де присутня технологія фірми Керхер (холодна, гаряча вода, висушування, покриття кузова шаром воску для збереження від корозії та естетичного вигляду). Менш заможний сегмент ринку мили власні машини самі.

Останнім часом було розроблено й впроваджено ЕКО миючий засіб, який не псує рук, кузов авто і навколишнє середовище. Його використання було доповнено

програмою автоматичної подачі води, миючого засобу й воску під час миття автомобіля, а також надання інформації про дотримання вимог екологічних стандартів. Це дало можливість клієнтам не чекати довго на миття авто, а самим за 15-20 хвилин якісно вимити власну машину. Окрім звільнення персоналу від важкої рутинної праці (соціальна ефективність) й усунення непродуктивних витрат на спеціальний одяг, операції чищення й мийки (економічна ефективність) нова технологія дозволяє задовольняти потреби держави в автоматичному екологічному контролюванні відходів.

Спочатку авто мийки самообслуговування з ІТ-програмуванням витіснили з ринку тунельних конкурентів (щітки шкодять покриття авто, сприяють корозії й клієнти сплачують суттєво більші кошти), а наразі активно конкурують з ручними мийками, які використовують для миття персонал.

Оскільки базовою стратегією мийки є «економність (час, кошти)», то навіть заможні клієнти не бажають чекати у чергах і миють або самі, або довіряють цю операцію підлеглим.

Самообслуговування з ІТ-програмуванням спочатку завоювало великі міста та у теперішній час витісняє конкурентів з усього ринку. Активно допомагає йому держава (Рамкова директива з питань водних ресурсів (2000/60/ЄС), Директива про очищення міських стічних вод (91/271/ЄЕС), Стратегія єдиного цифрового ринку). Мийки без ІТ-систем й самообслуговування не могли працювати з безготівковою оплатою та не відповідали вимогам прозорості бізнесу.

Приклади по країнах:

У Німеччині у період 2010–2018 рр.юб федеральні землі заборонили роботу автомийок без:

автоматизованого контролю води;

цифрового журналу операцій;

фільтрації та рециклінгу.

Як наслідок закрилися тисячі малих ручних мийок у: Північному Рейні-Вестфалії, Баварії, Бранденбурзі.

Приклад:

IMO Car Wash Deutschland

Автомийка IMO в Німеччині перейшла на повністю цифрове управління, самообслуговування, дистанційний моніторинг станцій та витіснила традиційні мийки у великих містах країни.

Франція з 2015 року ввела обов'язкову фіксацію витрат води і хімії та електронну звітність. Наслідок: закриття сотень неавтоматизованих автомийок у Парижі, Ліоні, Марселі.

Приклад:

Elephant Bleu (Слон Блю, Франція) має повну самообслуговуючу модель з ІТ-платформою:

управління клієнтами,
екологічний контроль,
дистанційне керування станціями.

На місцевому рівні класичні «ручні» мийки не витримали конкуренції.

Нідерланди мають наступну особливість дії найжорсткіших екостандартів, за якими мийки без: автоматичного обліку води, цифрової системи звітності, систем повторного використання води просто не отримують ліцензії.

Приклад:

Автомийка Loogman (чоловік, що прибирає) має повністю цифрову систему:

контроль витрат ресурсів;
онлайн-аналітика;
клієнтські профілі.

На місцевому рівні дрібні мийки без ІТ масово зникли.

Польща після вступу до ЄС реалізувала імплементацію екологічних директив, що привело до закриття старих авто мийок.

Приклад:

Мережа Myjnia Bezdotykowa (Мийка Бездотикова) швидко витіснила традиційні ручні мийки, працює виключно через:

- 1) ІТ-керування;
- 2) самообслуговування;
- 3) цифрові платежі.

Наведемо пояснення тому чому саме ІТ-системи стали «фільтром виживання».

Без ІТ автомийка не може: підтвердити екологічну відповідність, автоматично звітувати регулятору, працювати з безготівковими платежами, оптимізувати витрати, конкурувати за ціною, масштабуватися.

На ринку авто мийок відбулася не формальна ліквідація, а ринково-регуляторне витіснення.

Типова ІТ-система сучасної автомийки в ЄС включає:

SCADA-контроль обладнання або Систему диспетчерського управління та збору даних, яка в реальному часі здійснює моніторинг, візуалізацію, керування та автоматизацію промислових процесів. Це програмно-апаратний комплекс, що збирає дані від датчиків і контролерів (ПЛК), обробляє їх та забезпечує взаємодію оператора з обладнанням;

Облік води та хімії в реальному часі;

CRM клієнтів. Це програмне забезпечення та стратегія для управління всіма взаємовідносинами компанії з поточними та потенційними покупцями. Вона централізовано зберігає історію комунікацій, контактні дані та етапи угод, що допомагає автоматизувати продажі, підвищити лояльність клієнтів та оптимізувати роботу команди;

Модулі самообслуговування;

Безготівкову оплату;

Екологічну звітність;

Дистанційне управління мережею.

Отже, у ЄС не було закону «ліквідувати всі не-ІТ авто мийки», але екологічні директиви, цифрова звітність, вимоги до прозорості бізнесу, безготівкова економіка та конкуренція призвели до того, що автомийки без ІТ-систем самообслуговування фактично зникли або змушені були модернізуватися.

Наведемо пояснення коригування неефективного для певного підприємства функціонального методу управління за складовими системи методів на прикладах помилок в коригуванні певних підприємств:

Методи формування продукту. 1. General Motors у випуску автомобілів масового сегменту США помилково робили ставку на масштабні інвестиції в ІТ: ERP-системи; автоматизовані заводи; роботизацію виробництва (ще у 1990–2000-х), що привело до банкрутства в 2009 році.

Реальна проблема бізнесу полягала не в економії витрат за рахунок ІТ, а в:

- 1) продуктивній політиці (непривабливі й не економні щодо палива моделі);
- 2) ціновій стратегії (на ринок вийшли японські конкуренти з фірми Тойота з ціною набагато меншою при однаковому рівні якості автомобілів);
- 3) збуті та брендингу (рекламувати треба було не ІТ-інновації при «виштовхуючій» технології, а ІТ-інновації при «витягаючій» технології, які забезпечують краще співвідношення якості до ціни);
- 4) витратах на персонал і пенсії (мотивувати треба було позитивним працевлаштуванням та пільгами соціального забезпечення, а не високою заробітною платою з ймовірністю звільнення для оновлення штату).

ERP-система (Enterprise Resource Planning або планування ресурсів підприємства) була ефективною до початку масової інформатизації суспільства й бізнесу як комплексне програмне забезпечення, яке об'єднує ключові бізнес-процеси (фінанси, виробництво, логістику, закупівлі, HR, продажі) в єдину інформаційну систему. Вона автоматизує роботу, забезпечує прозорість даних, усуває дублювання інформації та раніше допомагала ухвалювати рішення в реальному часі.

Основні характеристики та можливості ERP-системи:

1. Єдина база даних: Інформація доступна всім відділам, що забезпечує цілісність даних;
2. Модульність: Система складається з модулів, які можна підключати відповідно до потреб бізнесу;
3. Автоматизація: Зменшення рутинних операцій, ручного введення даних та пов'язаних з цим помилок;
4. Аналітика та звітність: Формування звітів для керівництва, що забезпечує швидке прийняття управлінських рішень.

ERP-система охоплює:

1. Фінанси та бухгалтерський облік: Управління доходами, витратами та бюджетом;
2. Виробництво: Планування виробничих потужностей та управління процесами;
3. Логістика та склад: Контроль закупівлі товарів, управління складом та ланцюжками поставок;
4. Персонал (HR): Облік працівників, нарахування заробітної плати;
5. Продажі та маркетинг: Управління взаємовідносинами з клієнтами.

Перевагами впровадження було наступне:

1. Зниження витрат за рахунок оптимізації ресурсів;
2. Підвищення продуктивності роботи персоналу;
3. Покращення контролю за роботою всіх підрозділів.

Головним недоліком ERP-систем стала велика кількість непродуктивних операцій, оплачувати які сучасні споживачі відмовляються. У прикладі з авто мийками це витрати часу й коштів на традиційні послуги (зарплата працівників, нарахування, ERP програма розподілу завдань, спец. одяг, збір, оформлення й представлення даних в еко-контролюючі органи та. ін.). У прикладі з General Motors з випуску автомобілів – це контроль якості, склади запасних частин, напівфабрикатів, готових виробів, збір інформації про можливий попит за 90, 30, 7, 1 день, вартість й обслуговування програми ERP. Окрім цього при попиті, що змінюється щоденно, помилковий розподіл виробничих завдань, що несе загрозу втрати споживача із-за невиконання термінових замовлень, яке супроводжується «замороженням» ресурсів та збитками.

Висновок: ІТ-проекти повинні забезпечувати «витягаючу» технологію виробництва й управління інформацією (спочатку отримання замовлення з подальшим швидким та якісним його виконанням та усуненням усіх непродуктивних операцій за рахунок інформаційних технологій.

Прикладами витягування у сфері авто мийок та машинобудування є кан бан та точно-вчасно. У першому випадку сигналом замовлення є кошти клієнта, які вмикають автоматичну подачу хімічного розчину й води обладнанням фірми Керхер, а у другому – замовлення певного автомобіля клієнтом та швидке й якісне виробництво з великим терміном гарантії.

2. Nokia – смартфони – Фінляндія. Помилка – інвестиції в: ІТ-платформи Symbian та внутрішні ІТ-системи контролю розробки.

Реальна проблема: продуктова стратегія, швидкість інновацій, маркетинг і позиціонування. Потрібно було міняти продуктову архітектуру, перейти до екосистеми додатків (як Apple, Google). Результат – втрата ринку, продаж мобільного бізнесу Microsoft.

3. Kodak – фототехніка – США. Помилка – вкладання в: цифрові ІТ-системи обробки зображень, автоматизацію старих виробничих ліній.

Реальна проблема – потрібно було переходити від фотоплівки до цифрових сервісів, інвестувати в нові ринки, а не підтримку старих. Результат – банкрутство у 2012 році.

Ціноутворення. 1. Uber – таксі та доставка – США. Помилка – вкладали у: алгоритми оптимізації витрат, ІТ-контроль персоналу (водіїв).

Реальна проблема: Цінова стратегія, регуляторні ризики.

Потрібно було перебудувати мотивацію водіїв, формувати стійкі тарифи.

Результат – тривала збитковість, конфлікти з регуляторами.

2. J.C. Penney (США) помилково знижували ціни замість роботи з цінністю:

– скасували знижки;

– знизили ціни для «чесної політики».

Реальна проблема: клієнти звикли до психології «знижок»; була порушена маркетингова модель сприйняття цінності.

Результат: Продажі обвалилися, бо потрібно було змінювати маркетингову стратегію, а не просто ціну.

Рекламування

1. PepsiCo (США) посилили рекламу замість якості продукту

Робили: масштабні рекламні кампанії, залучення зірок.

Справжня проблема: зростання попиту на здорове харчування, сприйняття.

Збут

1. Marks & Spencer (Велика Британія) змінювали канали продажу замість логістики.

Що коригували: розширили онлайн-продажі; скорочували фізичні магазини.

Справжня проблема:

- застаріла логістика;
- слабка інтеграція складів і IT-систем.

Результат: Онлайн-канал не став ефективним, бо збій був у операційній моделі, а не в каналах збуту

Виробництво

1. Boeing (США) – 737 MAX помилково коригували виробництво замість культури безпеки.

Що змінювали: прискорили виробничі темпи, скоротили цикли контролю, передали частину виробництва підрядникам.

Реальна проблема: руйнування культури безпеки, тиск менеджменту на інженерів, ігнорування ризиків програмного забезпечення.

Наслідки:

- катастрофи літаків,
- зупинка виробництва,
- втрати понад \$20 млрд.

2. Samsung Electronics (Південна Корея) – Galaxy Note 7. Помилка: вдосконалювали виробництво замість перегляду продуктового дизайну:

- змінювали постачальників батарей,
- коригували процеси складання.

Справжня причина: надто агресивний дизайн батареї, помилки на рівні R&D та інженерних допусків.

Результат: відкликання продукту по всьому світу, втрати понад \$5 млрд.

Помилка була у стратегії інновацій, а не у виробничих методах.

Кадрові методи

1. Uber (США) помилково міняли HR-процедури замість управлінської культури, тобто коригували:

- формальні політики етики,
- тренінги для персоналу.

Реальна проблема: токсична культура керівництва, толерування агресивного стилю управління, дискримінація.

Наслідки:

- масові скандали,
- відставка CEO,
- падіння репутації.

Проблема була у лідерстві та корпоративних цінностях, а не в HR-інструкціях.

2. Wells Fargo (США) помилково тиснули на персонал замість перегляду системи мотивації:

підвищували КРІ;
 посилювали контроль.

Справжня причина: хибна система мотивації, що стимулювала шахрайство;
 вимоги відкривати фіктивні рахунки.

Результат: багатомільярдні штрафи; втрати довіри клієнтів.

Помилка не у персоналі, а в моделі стимулювання.

Бюджетування (управління витратами)

1. General Motors (США) – початок 2000-х помилково скорочували витрати
 замість перегляду продуктової стратегії.

Що робили:

масові скорочення персоналу;
 урізання витрат на розробку.

Реальна проблема:

застарілі моделі авто;
 відсутність інновацій;
 слабкі позиції в екологічному сегменті.

Результат: банкрутство у 2009 році.

2. Kraft Heinz (США). Помилка: жорстка економія замість розвитку брендів.

Що робили: різке скорочення витрат, урізання маркетингу та R&D.

Справжня проблема:

втрата привабливості брендів,
 відсутність нових продуктів.

Наслідки: падіння ринкової вартості, списання активів на \$15 млрд.

Економія не замінює стратегію зростання.

Інвестування

1. WeWork (США). Помилка: залучення інвестицій замість виправлення
 бізнес-моделі.

Що коригували:

агресивно залучали венчурний капітал (SoftBank),
 нарощували оцінку,
 експансія у десятки країн.

Реальна проблема:

- 1) нежиттєздатна модель прибутковості,
- 2) завищені витрати на оренду,
- 3) слабкий контроль.

Результат: провал IPO, різке падіння капіталізації, реструктуризація.

Проблема була у бізнес-моделі, а не в нестачі інвестицій.

2. Uber (США) – перші роки. Помилка: масштабування через інвестиції без доведеної рентабельності.

Що робили: масово залучали капітал, виходили на ринки зі збитками.

Справжня проблема: відсутність стабільної прибутковості, дотаційна економіка поїздок.

Наслідки: роки збитковості, падіння довіри інвесторів.

Не інвестиції стримували розвиток, а непрацююча економіка одиниці послуги (unit economics).

3. Toshiba (Японія). Помилка: інвестували в престижні напрямки замість контролю управління.

Що інвестували: ядерну енергетику, масштабні проекти за кордоном.

Реальна проблема: управлінські маніпуляції, приховування збитків, слабкий фінансовий контроль.

Результат: фінансовий скандал, майже банкрутство.

Потрібно було інвестувати у корпоративне управління, а не в мегапроекти.

Фінансування

General Electric (GE, США) помилково зробила ставку не на розвиток виробництва, а на фінансове фінансування через GE Capital.

Тобто підприємство:

замість фінансування інновацій у промисловості

переорієнтувалося на фінансові операції (кредити, лізинг, страхування).

Що саме робили неправильно у фінансуванні – Зміщення центру прибутковості: фінансувати споживчі кредити, корпоративні лізингові схеми, банківські операції.

Треба було робити фінансування R&D у промислових напрямках та модернізацію виробництва.

Висновок

1. IT-інновації не можуть компенсувати помилки у: 1) формуванні продукту, 2) бізнес-моделі, 3) цінній політиці, 4) збуті, 5) фінансуванні, 6) мотивації персоналу.

2. IT – це інструмент, а не стратегія. Стратегія формується методами управління підприємством за даними дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу.

Контрольні питання й завдання

1. Коригування неефективного методу в управлінні ІТ-проєктом.
2. Наслідки впровадження неефективних ІТ-проєктів.

Література

1. Жигулін О. А., Русу О. П., Горбачов В. Е. Менеджмент ІТ-проєкту під час кризових явищ та інформатизації суспільства. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.
2. Жигулін О. А., Русу О. П., Грібова В. В. Економічна ефективність програмних систем. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.
3. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин, 2025. 247 с.

12. Бенчмаркінг в ІТ-проектуванні

В останні два десятиліття в розвинених країнах та економіках, що стрімко розвиваються, значне поширення отримала методологія бенчмаркінгу, суть якого в тому, що суб'єкти господарювання мають здійснювати спеціальні дослідження, проводити збір інформації та порівняння своєї діяльності з діяльністю кращих підприємств у галузі.

Основи бенчмаркінгу вперше були досліджені наприкінці ХІХ століття фундатором школи менеджменту Фредеріком Тейлором (1856–1915 рр.), який активно займався впровадженням наукових методів організації праці. Своїми експериментами і науковими працями він довів, що розроблені ним методи наукової організації праці й сформовані на їх підставі принципи наукового менеджменту, замінять традиційні методи управління на більш раціональні наукові підходи.

Концепція бенчмаркінгу не є абсолютно новою, оскільки в історії розвитку підприємництва було чимало випадків, коли одні підприємства переймали досвід інших для досягнення успіху. Вже на початку ХХ століття американський промисловець Генрі Форд (1863–1947 рр.), запровадив свій знаменитий конвейєр зі складання автомобілів. Це відбулось після його поїздки в Чикаго, де на бойнях він спостерігав оброблення підвішених на гаки туш, які рухалися по монорейках.

Саме Г. Форд, король автомобілебудування, ім'я якого стало символом ХХ ст., зразковим утіленням «американської мрії», продовжив справу започатковану Ф. Тейлором і сформулював організаційно-технічні принципи управління, якими й користувався в своїй практичній діяльності.

Хоча й вважається, що бенчмаркінг походить з США, є інформація про те, що японці вважають його власним надбанням, адже вони навчилися ідеально досліджувати чужі досягнення (йдеться про світові, у т. ч. американські й європейські товари і послуги), виявляти їх переваги та недоліки, а потім копіювати, продаючи значно дешевше. При цьому японці вміють успішно переносити технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

Проте, як поняття, «бенчмаркінг» виник у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час проведення дослідницької діяльності консалтинговою групою PIMS. Тоді ж й був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того, щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли найбільшого успіху у подібних умовах».

У 1979 р. фірма Rank Xerox вирішила дослідити діяльність японських конкурентів, що серйозно потіснили її на ринку. Так фірма детально досліджувала

досвід японської компанії Fujі. Топ-менеджери цієї фірми навіть переїхали на якийсь час до Японії, щоб вивчити не тільки технічні досягнення, але й нововведення в галузі менеджменту, впроваджені різними компаніями, у тому числі з інших сфер бізнесу.

Використання цього досвіду дозволило Херох знизити витрати, підвищити продуктивність праці й ефективність. З тих пір бенчмаркінг став частиною бізнес-стратегії Херох і багатьох інших компаній, що перейняли її досвід.

Безпосереднє знайомство з чужим досвідом може служити невичерпним джерелом ідей, якщо відомі ідеї творчо переробити для застосування в іншій галузі.

Так на Заході, на початку ХХІ століття бенчмаркінг набуває статусу глобального і розглядається як інструмент міжнародного обміну бізнес-інформацією. Багато в чому це викликано тим, що з'являються організації, що спеціалізуються на пошуку партнерів для еталонного зіставлення. У 1993 р. бенчмаркінгові центри Великобританії, США, Німеччині, Швеції та Італії вирішили об'єднати зусилля з розвитку методу еталонного зіставлення в світі. Вже в 1994 р. було встановлено Глобальну мережу бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network), яка об'єднує подібні центри з 20 країн світу, т. ч. Молдова.

На європейському рівні в 1997 р. було сформовано робочу групу експертів – Європейський форум із бенчмаркінгу (EBF), в якій зібрано представників промисловості, урядових органів, навчальних закладів і консалтингових фірм. Цією групою вивчено глибинні причини проблем, що перешкоджають широкому застосуванню бенчмаркінгу в масштабах Європи.

У 1997 р. в Дубліні було проведено нараду, в якій брало участь 96 делегатів, що представляли престижні галузі промисловості, уряд, навчальні заклади і консалтингові фірми 12 країн – членів ЄС. Саме на цьому засіданні був схвалений «Європейський кодекс правил проведення бенчмаркінгу».

У Великій Британії послуги бенчмаркінгу надає Міністерство торгівлі і промисловості (департамент передового досвіду) через серію інтерактивних модулів на CD-ROM, що дають користувачам широке уявлення про кращі методи організації роботи і дозволяють радикально спростити процедуру надання консалтингових послуг.

Етапами розвитку бенчмаркінгу вважаються:

- реінжинірінг;
- конкурентний бенчмаркінг;
- реверсивний бенчмаркінг;
- стратегічний бенчмаркінг;
- глобальний бенчмаркінг.

Технологія бенчмаркінгу активно використовується в Інтернеті для досягнення конкурентної переваги перед сайтами-лідерами, а також відомі компанії ZM, HP, Dupont, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell.

Основні характеристики етапів розвитку технології бенчмаркінгу зведено в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Основні характеристики етапів розвитку бенчмаркінгу

№ п/п	Етапи розвитку	Характеристики етапів розвитку бенчмаркінгу
1	Реінженіринг (ретроспективний аналіз продукції)	Вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві
2.	Конкурентний бенчмаркінг (кінець 1970-х – перша половина 1980-х)	Порівняння параметрів власних внутрішніх процесів із конкурентами
3.	Реверсивний бенчмаркінг (з другої половини 1980-х)	Вивчення найкращої практики в інших галузях (неконкурентний підхід до бенчмаркінгу)
4.	Стратегічний бенчмаркінг	Оцінка стратегічних альтернатив і підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів
5.	Глобальний бенчмаркінг	Подолання міжнаціональних бар'єрів; зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі

З початку XXI століття все більшу популярність завойовують концепції стратегічного і глобального бенчмаркінгу, з допомогою яких провідні компанії посилюють свою конкурентоздатність.

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів чи підприємств інших галузей економіки.

Наведемо новий підхід до бенчмаркінгу в період глобальних економічних, санітарних і політичних кризових явищ (2008-2026 рр.). Відмінністю є орієнтація методів управління підприємствами на задоволення інтересів бізнесу, суспільства й держави. Якщо до початку криз підприємці обмежувалися задоволенням інтересів виключно бізнесу й для цього вчилися за допомогою бенчмаркінгу задовольняти інтереси споживачів, то під час кризових явищ їм треба вчитися задовольняти ще

інтереси працівників, громадян, державних службовців-розробників соціо-еколого-економічних стандартів.

Новий підхід до бенчмаркінгу обумовлений порушенням в Україні й світі закону еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до розвитку усіх живих істот). Наразі зупиняється усе, що протидіє цьому законові. Звичайно, що інноваційну діяльність також треба орієнтувати на розвиток підприємства у перспективі.

Методична схема сучасного бенчмаркінгу наступна:

поділ усіх товарів на групи за основними споживчими властивостями (економні, якісні, креативно-диференційовані), а підприємств за видами базових конкурентних стратегій (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація);

визначення повного комплексу функціональних видів діяльності підприємств (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування, фінансування) і формування банку способів і прийомів коригування відповідних методів управління, а також банку соціо-еколого-економічних нормативів;

розробка показника й оцінка інформаційного сталого розвитку підприємств $Пр = (Пср, Пст)$, де $Пср$ – показник стійкості сталого розвитку або позитивна динаміка запасу стійкості розвитку за 3-4 цикли розвитку при рентабельній роботі суб'єкта господарювання; $Пст$ – показник стану сталого розвитку бізнесу $Пст = Пвбп * Пвкс * Пвдн$, де $Пвбп$ – показник збереження частки ринку або відповідність інклюзивному бізнес проєкту, $Пвкс$ – показник відповідності базовій конкурентній стратегії й $Пвдн$ – показник відповідності державним соціо-еколого-економічним нормативам;

за умови незадовільного значення показника $Пр$ встановлення неефективного методу управління (фактор-мінімум), який унеможливило розвиток і потребує коригування;

вибір такого набору прийомів або способів бенчмаркінгу коригування, який задовольняє інтереси бізнесу (прибутковість, розвиток), суспільства (споживач, працівник) і держави (дотримання вимог соціо-еколого-економічних стандартів).

Отже, в науковій літературі існує банк способів і прийомів коригування методів управління функціональними видами діяльності підприємств (наприклад, Дайновський Ю. «505 прийомів бізнесу: Маркетинг, менеджмент, реклама, торгівля, виробництво, податки, стимулювання праці, Кренделл Р. 1001 спосіб успішного маркетингу т. ін.). Під банком способів і прийомів визначається їх сукупність, яка охоплює усі функціональні види діяльності підприємства (формування продукту,

ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування прибутку, фінансування). Наведемо приклад його використання в агропродовольчій, готельній і ресторанній галузях, які мають суттєві відмінності, оскільки їх підприємства використовують різні базові конкурентні стратегії (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація). Дану проблему рекомендовано вирішувати через управління за цілями (табл. 12.2).

Таблиця 12.2

Принципова схема використання мети способів бенчмаркінгу для коригування методів управління агрофірмою, готелем і рестораном

Метод управління Спосіб або прийом	Підприємства		
	Агрофірма	Готель	Ресторан
1. Метод формування продукту	Мета управління / зміст способу або прийому коригування		
	Економія через продуктивність	Якість за серіями послуг	Ексклюзивна диференціація послуг
1.1. Відповідність основній споживчій властивості товару	Масове виробництво й оперативна поставка продукції	Якісні готельні послуги люкс, напівлюкс, стандарт	Індивідуальні креативно-диференційовані послуги
1.2. Додаткові функції продукту	Товар + доставка й митні формальності	Номер + міні-бар, басейн, сейф, сервіс	Страви + музика, бар, більярд, сомельє
1.3. Складування й розкладування	Навісне обладнання для транспорту зерна	Диван-малютка у номері для дитини	Столики й стільці на терасі, під пальмою
2. Метод ціноутворення	Мета управління / зміст способу або прийому коригування		
	Суть методу. Конкурентна ціна	Суть методу. Ціна, пропорційна рівню якості	Суть методу. Ціна, пропорційна рівню диференціації
2.1. Ринкова ціна	Ціна на зерно у світі	Ціни за клас номерів	Ціна за імідж закладу
2.2. Ціна за елементами споживчої властивості товару	Ринкова ціна + 40 % доплати за органічне виробництво	Ціна номеру+доплата за вид з вікна, одномісне розміщення	Чек за столик + доплата за тамаду, шоу-програму
2. Метод рекламування й збуту	Мета управління / зміст способу або прийому коригування		
	Інформація про економію (ціна, час)	Інформація про високий рівень якості	Інформація про креатив і різноманіття
2.1. Привернення уваги	Реклама низького рівня базових цін	Айстоппер: комфорт, вінтаж інтер'єру	Айстоппер: дизайн, атмосфера свята
2.2. Нарощення інформативності	Ціна ► сорт ► умови вирощування зерна ►	Місце ► комфорт додаткові послуги	Різнманіття страв - шоу-інновації
2.3. Збут через мережу інтернет	Платформи амазон, алібаба, гугл-експрес	Бронювання номера з відео-екскурсією	Замовлення столика з акцентом на кухні
3. Управління виробництвом й кадрами	Мета управління / зміст способу або прийому коригування		
	Масове виробництво	Серійне виробництво	Креативні послуги
3.1. Розміщення	Розміщення виробу	Розміщення процесу	Фіксація за столиком
3.2. Операційний цикл	Вирощування-збирання-зберігання-транспортування-продаж	Бронювання-поселення-обслуговування-оплата-проводи	Замовлення-зустріч-розміщення-обслуговування-проводи
3.3. Оперативне управління	Диспетчеризація з пульта управління	Адміністратор готелю	Адміністратор ресторану

3.3. Матеріально-технічне забезпечення	Масового виробництва зерна, овочів т.ін.	Серійного якісного виробництва послуг	МТЗ індивідуального виробництва
3.4. Контроль якості	Лабораторія якості, сертифікація	Стандарт на обслуговування	Бальна оцінка якості обслуговування
3.5. Організація праці персоналу	Суміщення професій	Розділення праці за серіями операцій	Розділення за творчими професіями
3.6. Управління інформацією	Кан-бан у сільсько-му господарстві	Кан-ба в готелі	Кан-бан в ресторані
4. Метод бюджетування	Мета управління / зміст способу або прийому коригування		
	Усунення непродуктивних операцій на агрофірмі	Усунення непродуктивних операцій в готелі	Усунення непродуктивних операцій в ресторані
4.1. Податки	4-а група оподаткування	Пільгове оподаткування малого бізнесу	Пільги для малого бізнесу
4.2. МТЗ	Випрати на економічність, продуктивність	Витрати на якість	Витрати на креативну диференціацію
5. Метод інвестування прибутку	Мета управління / зміст способу або прийому коригування		
	Забезпечити продуктивність	Підсилити якість	Забезпечити креативну диференціацію
5.1. Придбання техніки й технології	Високопродуктивні техніка й технологія	Техніка й технологія високої якості	Техніка й технологія диференціювання
6. Метод фінансування	Мета управління / зміст способу або прийому коригування		
	Усунути від'ємний баланс фінансів	Забезпечити позитивний баланс	Усунути від'ємний баланс фінансів
6.1. Кеш-флоу	План фінансових потоків на агрофірмі	План фінансових потоків у готелі	План фінансових потоків у ресторані

Загальну структуру банку способів бенчмаркінгу коригування методів управління розвитком агрофірми, готелю й ресторану наведено на рис. 12.1.

Банк способів коригування			
№	Метод	Опис	Приклади
	Група методів		
	Підгрупа методів		
1	Методи управління розвитком бізнесу		
1.1	Проектування товарів		
1.1.1	Функції, розмір, вид, задоволення потреб сегментів ринку, заплановане зниження		
1.2	Ціноутворення		
1.2.1	Ціна як середні витрати плюс прибуток, за споживчими властивостями товарів, ринкова		
1.3	Просування товарів на ринок		
1.3.1	Свідоме й несвідоме привернення уваги, інформування про властивості товарів		
1.4	Розповсюдження товарів		
1.4.1	Прямий, непрямий, змішаний збут на внутрішньому й зовнішньому ринках		
1.5	Виробництво товарів		
1.5.1	Розміщення потужностей, операційний цикл й управління, якість, праця та інформація		
1.6	Кадрове забезпечення виробництва		
1.6.1	Потреба в кадрах, добір, адаптація, розстановка, мотивація, оцінка, звільнення персоналу		
1.7	Бюджетування		
1.7.1	Заробітна плата, витрати на матеріально-технічне забезпечення, амортизація, податки		
1.8	Інвестування в техніку й технологію виробництва		
1.9	Фінансування		

1.9.1	Вибір джерела фінансування, управління фінансовими потоками, облік операцій		
2	Способи коригування методів управління		
2.1	Мета 1. Синергія		
2.1.1	Спільна дія законів	Підвищення попиту відбувається, коли головна споживча властивість товарів співпадає з типом структури виробничої діяльності й психофізіологічними характеристиками працівників, що не суперечить соціо-еколого-економічним стандартам	Закони: Еволюції життя Попиту й пропозиції Підвищення продуктивності праці Стандартизації
2.2	Мета 2. Дисипація		
2.2.1	Проектування товарів, що орієнтовані на головну споживчу властивість		
2.2.2	Ціноутворення у сфері економних, якісних, креативно-диференційованих товарів		
2.2.3	Просування на ринок економних, якісних, креативно-диференційованих товарів		
2.2.4	Розповсюдження економних, якісних, креативно-диференційованих товарів		
2.2.5	Виробництво економних, якісних, креативно-диференційованих товарів		
2.2.6	Кадрове забезпечення виробництва економних, якісних, креативно-диференційованих товарів		
2.2.7	Бюджетування економного, якісного, креативно-диференційованого виробництва		
2.2.8	Інвестування в техніку й технологію економного, якісного, креативно-диференційованого виробництва		
2.2.9	Фінансування економного, якісного, креативно-диференційованого виробництва		
3	Перевірка методів на відповідність соціо-еколого-економічним нормативам		

Рис. 12.1. Структура банку способів бенчмаркінгу коригування методів управління

Системність охоплення усіх сфер і напрямів діяльності підприємств є запорукою ефективного використання розроблених положень під час воєнного стану й повоєнного періоду розвитку України.

Наведемо структуру соціо-еколого-економічних нормативів для перевірки методів управління розвитком підприємств на прикладі агрофірми:

1. Формування продукту – ЗУ Про захист прав споживачів (ЗУзпс), ЗУ Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції (ЗУов), Правила охорони праці в сільськогосподарському виробництві (ПОПсг), для працівників м'ясопереробних цехів (ПОПмц), виробництв забою та первинної обробки тваринницької сировини (ПОПтс), підприємств по переробці молока й виноробної промисловості (ПОПпм, ПОП вп) та інших видів харчової промисловості (ПОПхп), на транспорті (ПОПтр), для підприємств громадського харчування (ПОПгх), екологічне законодавство (ЕЗ);

2. Ціноутворення – ЗУ Про ціни й ціноутворення (Зуц), ЕЗ;

3. Рекламування – ЗУ Про рекламу (ЗУпр), ЕЗ;

4. Збут – статті 179, 264 Господарського Кодексу України «Матеріально-технічне постачання й збут», «Договір постачання» (ГКУ), ЕЗ;

5. Організація виробництва – Господарський Кодекс України, ЗУов, ПОПсг, ПОПмц, ПОПтс, ПОПпм, ПОПвп, ПОПхп, ПОПтр, ПОПгх, ЕЗ;
6. Кадрове забезпечення – Кодекс законів про працю (КЗПП), ПОП, ЕЗ;
7. Бюджетування – Стандарти бухгалтерського обліку, КЗПП і ЕЗ;
8. Фінансування – Стандарти бухгалтерського обліку, ЕЗ.

Апробація розроблених положень проводилася на підприємствах України (рис. 12.2).

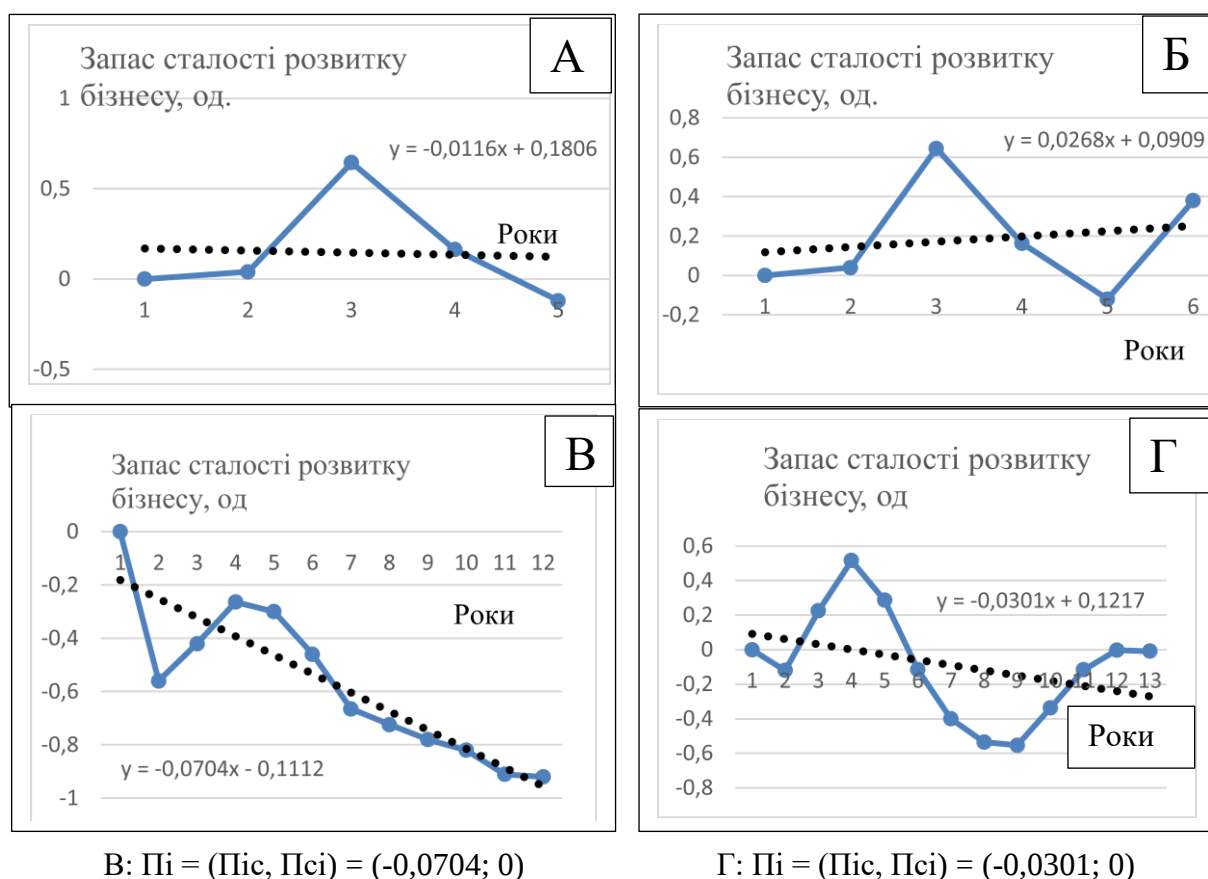


Рис. 12.2. Розрахунок показника розвитку агрофірми ТОВ Агроток до (А) і після (Б), Готелю Градецький (В) і Ресторану Верховина (Г) до коригування неефективного методу управління підприємством за 2008-2021 рр.

Дані рис. 12.2 указують на те, що усі підприємства не задовольняли інтереси споживача, про що свідчить спадний тренд динаміки чистого доходу. Найбільш це проявлено у діяльності готелю $\Pi_{ст} = -0,0704$, потім у негативному рейтингу слідкує ресторан $\Pi_{ст} = -0,0301$ і агрофірма $\Pi_{ст} = -0,0116$.

Неефективним методом управління («фактор мінімум») для агрофірми виявився метод управління виробництвом. У місяці збору врожаю зернових, олійних і зернобобових культур разом із зменшенням рентабельності скоротилося виробництво продукції (рис. 10.2А, 2019-2020 рр.). Глибока оранка висушила землю

в Одеській області, що й привело до зменшення врожайності. Окрім цього на зменшення рентабельності вплинуло зростання цін на неорганічні добрива й зменшення світового попиту на неорганічну продукцію

Перехід з 2021 року на технології по-till і органічне виробництво підвищило врожайність, ціни й попит на продукцію, що змінило спадний тренд чистого доходу на висхідний $P_{ст} = 0,0268$ (рис. 12.2Б). У даному випадку було застосовано спосіб коригування операційного циклу підприємства, у якому, по-перше, передбачається заміна неорганічних добрив на органічні й відмова від гербіцидів, а по-друге, відсутність глибокої оранки, яка знищує біоту й веде до втрати вологи, що безпосередньо впливає на врожайність сільськогосподарських культур.

Перелічене націлене на забезпечення інтересів бізнесу, суспільства й держави, як основних стейкхолдерів, зацікавлених у виборі напрямів розвитку підприємства. Бізнес задовольняється підвищенням продуктивності й економності виробництва, суспільство – отриманням якісних, екологічно чистих продуктів харчування, а держава – додержанням стандартів, які забезпечують збереження родючості ґрунтів й усувають небезпеку отруєння громадян неякісними продуктами харчування.

Готель Градецький (м. Чернігів) має 22-х поверхову будівлю, частково реставровану у 1996 році. «Фактором мінімум», який стримує його розвиток, є виробничий метод управління якістю готельних послуг. Це є основною причиною, за якої люди споживають додаткові послуги (ресторан, більярдний і нічний клуби, салон краси, стоматологічний кабінет, ксерокс і факс, хімчистка, боулінг, казино), але не споживають послуги гостинності.

Для відновлення розвитку готелю рекомендується розробка й впровадження стандарту на надання готельних послуг по кожній категорії працівників, який включає вимоги до:

1) зовнішнього вигляду працівника – уніформа, з прикрас тільки обручка, не шлейфові парфуми, взуття на підборах до 5 см, посмішка на обличчі;

2) спілкування – звернення «пан», «пані», не розмовляти у присутності іноземця українською, обороти слів «чим я можу Вам допомогти», «як оперативно я можу вирішити Вашу проблему»;

3) оперативності обслуговування – реєстрація за 30 с, піднос багажу у номер за 10 хв., підіймання телефонної слухавки не пізніше 3-го дзвінка, якщо рум-сервіс не встигає обслуговувати клієнта у номері, то кожні 30 с він нагадує, що про нього пам'ятають і дуже швидко почнуть надавати послуги т. ін.

Стандарт не потребує великих додаткових витрат, але приваблює споживачів якістю обслуговування.

Ресторан «Верховина» (Київ) має українсько-європейську кухню, розташований на березі озера у однойменному готелі й націлений на обслуговування банкетів, конференцій, фуршетів, дитячих свят та інших святкових заходів. Клієнта приваблюють системою знижок і акцій для економії його бюджету. «Фактором мінімум» для підприємства є уніфікація, а не креативна диференціація послуг. Наразі люди втомилися від проблем і потребують під час ділових подорожей та відпочинку емоційної рекреації. Для ресторану бажано розширити асортимент послуг на організацію творчих заходів – конкурси «Міс або містер ресторану», караоке, виступ представників шоу-бізнесу, проведення дискотек з відомими ведучими т. ін.

Ефективність діяльності підприємства в сучасній економіці розглядається як задоволення інтересів у розвитку бізнесу, суспільства, держави й забезпечується за допомогою методів управління.

Відновлення сталого розвитку суб'єкта господарювання означає коригування неефективного методу управління («фактор-мінімум»), який унеможливило ефективну діяльність на ринку за допомогою методології бенчмаркінгу.

Розроблено банк способів і прийомів відновлення ефективності методів управління підприємствами у залежності від базової конкурентної стратегії, який включає самі методи, способи та прийоми їх коригування за допомогою системи ринково орієнтованих цілей і соціо-еколого-економічних нормативів.

Системність охоплення усіх сфер і напрямів діяльності підприємств є запорукою ефективного використання розроблених положень під час воєнного стану й в повоєнний період розвитку України.

Апробація використання банку способів і прийомів для відновлення ефективності методів управління в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах діяльності дала позитивний результат.

До напрямів подальших досліджень можна віднести розробку алгоритму регулярного поповнення банку методів управління інноваційними способами бенчмаркінгу ведення бізнесу.

Контрольні питання й завдання

1. Що таке бенчмеркінг?
2. Поясніть особливості бенчмаркінгу у сфері інформаційного продукту.

Література

1. Лазарева С.Ф. Економіка та організація інформаційного бізнесу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 667 с.
2. Палеха Ю.І., Горбань Ю.І. Інформаційний бізнес: підручник. К.: Вид-во Ліра-К, 2015. 492 с.
3. Жигулін О. А., Махмудов І. І., Попа Л. М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: Монографія. Ніжин, 2021. 544 с.
4. Жигулін О.А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк : Східний видавничий дім, 2009. 301 с.
5. Жигулін О.А. Механізм оцінки, відновлення й підвищення темпів розвитку готельного бізнесу. Економіка харчової промисловості. Том 14. Випуск 2, 2022. С. 68–76.
6. Кушнір О. І., Жигулін О. А. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агро-продовольча, готельна й ресторанна сфера. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, Вип. 2. С. 36-43.
7. Жигулін О. А., Русу О. П., Горбачов В. Е. Менеджмент ІТ-проекту під час кризових явищ та інформатизації суспільства. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.
8. Жигулін О. А., Русу О. П., Грібова В. В. Економічна ефективність програмних систем. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія технічні науки. Том 36 (75). № 6. 2025.
9. Жигулін О. А., Усачов Д.В. Інформаційні технології, охорона праці й творча реабілітація для підвищення якості навчання. Problems of Emergency Situations, Розділ «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», 2025. №2 (42). С. 96-110. URL: <https://surl.li/zfkxhq>
10. Zhigulin, A., Lebedenko, T., & Kozhevnikova, V. (2022). Developing a competitiveness management model for entrepreneurial structures in the hotel and restaurant business. Technology Audit and Production Reserves, 2(4(64), 11–15. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.257324>

13. Перспективи управління ІТ-проектами з використанням ШІ-асистентів

Управління ІТ-проектами завжди було балансом між технічною реалізацією, ефективністю ресурсів і людським фактором. З появою сучасних систем штучного інтелекту (ШІ) зокрема великих мовних моделей та автоматизованих агентів, традиційні підходи трансформуються від планування завдань до прийняття стратегічних рішень. Ці зміни відкривають нові перспективи, але водночас ставлять нові виклики.

13.1. ШІ як каталізатор ефективності в управлінні ІТ-проектами

ШІ-асистенти можуть автоматизувати низку ключових процесів:

Планування й оцінка задач: ШІ аналізує історичні дані про виконання задач, складності, витрати часу та ризики, що дозволяє прогнозувати тривалість, потенційні затримки й розподіл ресурсів із високою точністю;

Оцінювання ризиків і рекомендації: Замість традиційних матриць ризиків ШІ-асистенти можуть виявляти приховані закономірності, передбачати вузькі місця (bottlenecks) і пропонувати оптимальні варіанти дій;

Комунікація і координація; ШІ-чат-асистенти можуть автоматично узгоджувати статус задач із командою, формувати звіти для стейкхолдерів і навіть відповідати на типові запити клієнтів.

Особливістю умов сьогодення є кардинальні зміни теоретико-методологічних засад щодо ефективності управління ІТ-проектами. Якщо до кризових явищ 2019-2026 рр. ефективність бізнесу вимірювалася його короткостроковою прибутковістю й рентабельністю, то наразі до показників ефективності треба додати сталість і стан сталого розвитку бізнесу за умови впровадження ІТ-проекту.

Перша умова враховує невірноваженість (циклічність, хвилі спаду й зростання) сучасної економіки. Вимірювання прибутковості в період зростання може помилково свідчити про відсутність проблем і бездіяльність по їх попередженню – обернутися ліквідацією для підприємства. Саме спеціально навчений ШІ-асистент призначений попереджати керівника про недостовірність поодиноких оцінок ефективності й націлювати на трендовий аналіз динаміки економічних показників за 3-4 цикли розвитку (9-12 років).

Друга умова передбачає урахування під час визначення ефективності ІТ-проекту значень показника стану сталого розвитку, що визначає відповідність діяльності інклюзивному (враховує інтереси усіх) бізнес проекту розвитку, базовій

конкурентній стратегії й нормам державного регулювання (соціо-еколого-економічні стандарти). Саме ІІІ-асистент керівника призначений попереджати про порушення певним методом управління соціальних, екологічних або економічних нормативів. Оскільки дані нормативи постійно змінюються, то урахувати їх вплив самостійно важко й потребує багато часу.

13.2. Підвищення ефективності прийняття рішень (виробництво, персонал, ризики й бар'єри)

Сучасні моделі ІІІ здатні аналізувати великі обсяги інформації в реальному часі, поєднуючи:

- дані про продуктивність команди;
- беклог і залежності між задачами;
- зміни в плані проєкту;
- бізнес-метрики й фінансові показники.

Це відкриває можливості для прогностичної аналітики, що дозволяє керівникам проєктів приймати рішення на базі фактів, а не інтуїції.

ІІІ-асистенти знижують адміністративне навантаження на менеджерів:

- автоматизують рутинні щоденні звіти;
- полегшують документування процесів;
- консультують щодо технічних рішень на рівні знань великої бази даних.

Це дозволяє фокусуватися на творчих і стратегічних задачах, сприяючи підвищенню задоволеності працівників та якості продукту.

У класичних гнучких методологіях (Agile, Scrum, Kanban) адаптивність є ключовим принципом. ІІІ-асистенти можуть стати «живим» плануючим механізмом, що:

- реагує на зміни вимог;
- оптимізує беклог автоматично;
- пропонує реалістичні сценарії перерозподілу задач.

Це зменшує час на ретроспективи й щоденні задачі, зберігаючи гнучкість процесу.

Незважаючи на перспективність, використання ІІІ в управлінні ІТ-проєктами має свої виклики:

Зміна ролей у команді: Автоматизація певних функцій може викликати опір зі сторони персоналу, якщо відсутні чіткі правила співпраці між людьми та ІІІ; Етичні та юридичні аспекти; Питання прозорості рішень, відповідальності за невірні

прогнози і використання персональних даних — предмет регуляцій у багатьох країнах.

Стикування з корпоративною культурою передбачає використання ІІІ-асистента у процесах навчання персоналу й адаптації його до внутрішніх стандартів роботи.

13.3. Концепція Інформаційної SaaS системи формування ESG стратегій (соціо-еколого-економічна ефективність) з використанням ІІІ-асистента

Інформаційна система управління сталим розвитком бізнесу з використанням ІІІ-асистента (ІСУСРІІА) є комплексною цифровою системою, яка дозволяє будь-якому підприємству автоматизувати процеси оцінки, аналізу та планування сталого розвитку з урахуванням економічних, екологічних та соціальних показників.

Бізнес наразі не має інструментів для системної роботи зі сталим розвитком. ESG-звітність вимагає консалтингу, нормативи змінюються, керівники не бачать повної картини. Рішенням є розробка автоматизованої системи, яка збирає дані, аналізує їх через призму методології професора Жигуліна О. А. (9 методів управління + банк бенчмаркінгу), розраховує інтегральний показник сталості розвитку (Пр) та генерує повну стратегію сталого розвитку бізнесу.

Наведемо пояснення чому на ринку немає аналогів (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Унікальність інформаційної системи ІСУСРІІА

Характеристика	Існуючі ESG-платформи	Система ІСУСРІІА
Методологія	Стандартні ESG-метрики (GRI, SASB)	9 методів управління підприємством + банк бенчмаркінгу
Інтегральний показник	Розрізнені KPI	Показник сталості Пст (економіка + екологія + соціум)
ІІІ-асистент	Чат-бот для запитань	Експертна система з автогенерацією стратегій
Банк бенчмаркінгу	Відсутній	База кращих практик з класифікацією за галузями
Діагностика управління	Фінансовий аналіз	Оцінка всіх 9 методів управління + виявлення слабких місць
Автоматична стратегія	Потребує консалтингу	Генерація за 1-2 дні: бачення, цілі, KPI, дорожня карта
Доступність для МСБ	Дорого (від €10,000/рік)	Від €50/міс (SaaS-модель)

Унікальні компоненти

1. Методологія: 9 методів управління підприємством, діагностика ефективності кожного методу, виявлення міжфункціональних проблем;

2. Банк бенчмаркінгу (кращі практики з різних галузей, способи та прийоми підвищення ефективності, адаптація під специфіку бізнесу);

3. Інтегральний показник Пр (єдина метрика сталого розвитку, баланс економіки, екології, соціуму, порівняння з нормативами та конкурентами).

Архітектура системи має особливості:

1) використання готових рішень – Azure Cloud Services - інфраструктура, хостинг, масштабування; Azure OpenAI Service - GPT-4 для генерації контенту; React + TypeScript - сучасний frontend.NET 9 - backend з високою продуктивністю; Power Automate / Zapier - інтеграції з популярними системами;

2) унікальні розробки:

банк способів і прийомів бенчмаркінгу – база даних кращих практик;

модель оцінки 9 методів управління – діагностична система;

алгоритм розрахунку Пст – інтегральний показник сталості;

ШІ-асистент з бізнес-логікою – промпти + RAG + методологія;

генератор стратегій сталого розвитку – автоматичне створення документів;

система сценарного моделювання – консервативний, збалансований, агресивний.

Ключовим функціоналом системи є: збір і аналіз даних, інтеграція з CRM, ERP, HR-системами; завантаження Excel/CSV; автоматичне оновлення показників; контроль якості даних.

Діагностика управління має етапи:

1. Оцінка 9 методів управління;

2. Виявлення слабких місць;

3. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків;

4. Порівняння з нормативами. Розрахунок показників проводиться за алгоритмом: Інтегральний показник Пр; KPI за економікою, екологією, соціумом; динаміка змін у часі; прогнозування трендів.

Бенчмаркінг проводиться за етапами:

пошук кращих практик;

фільтрація за галуззю та розміром;

оцінка застосовності для вашого бізнесу;

конкретні рекомендації щодо впровадження.

Використання ШІ-асистента включає: 1. Генерацію бачення та місії; 2. Формування SMART-цілей; 3. Створення дорожньої карти; 4. Автоматичні рекомендації.

Звітність проводиться у вигляді:

ESG-звіти для інвесторів;

Презентації для стейкхолдерів;

Внутрішні дашборди;

Експорт у PDF, DOCX, Excel.

Різновиди сценарного моделювання: консервативний сценарій, збалансований сценарій, агресивний сценарій.

Оцінка ризиків і можливостей містить: моніторинг і алеути, відстеження KPI у режимі реального часу, сповіщення про відхилення, рекомендації щодо коригування, історію змін.

Наведемо пояснення як працює система для будь-якого бізнесу.

Процес використання має 4 етапи.

Етап 1: Онбординг (1-2 дні) (що робить бізнес, що робить система):

- 1.1. Бізнес реєструється в системі;
- 1.2. Заповнює базову інформацію про компанію;
- 1.3. Підключає джерела даних або завантажує Excel;
- 1.4. Відповідає на опитувальник (30-40 питань) ;
- 1.5. Валідую дані;
- 1.6. Визначає галузь і специфіку бізнесу;
- 1.7. Формує профіль компанії.

Етап 2: Діагностика (автоматично).

Система виконує аналіз 9 методів управління, розрахунок показника Пр, PESTEL і SWOT аналіз, пошук відхилень від нормативів, визначення 3-5 критичних проблем, звіт про поточний стан (PDF), дашборд з візуалізацією, рейтинг проблем за пріоритетом.

Етап 3: Стратегія (автоматично).

III-асистент генерує: Бачення сталого розвитку; Місію та цінності; 5-10 SMART-цілей; KPI з цільовими значеннями; Дорожню карту на 1-3 роки; План ініціатив; Інтерактивний документ; Презентацію PowerPoint; One-pager для швидкого огляду;

Етап 4: Моніторинг (постійно). Бізнес регулярно. Система автоматично:

- 1) оновлює дані (щотижня/щомісяця);
- 2) отримує рекомендації від III;
- 3) коригує стратегію при потребі;
- 4) формує звіти для стейкхолдерів;
- 5) відстежує зміни Пр;
- 6) сигналізує про ризики;
- 7) пропонує способи оптимізації;
- 8) показує прогрес до цілей.

Бізнес-модель: SaaS за підпискою. Чому SaaS — оптимальна модель?

Для малого/середнього бізнесу: низький поріг входу, без інвестицій у IT-інфраструктуру, швидкий старт (1-2 дні), гнучке масштабування.

Для системи: централізоване оновлення методології, збір даних для покращення моделей, простота підтримки, прогнозований дохід.

Цільові сегменти ринку:

Первинний сегмент. Середній бізнес (50-250 осіб). Мають ESG-вимоги від партнерів/інвесторів. Не можуть дозволити собі ESG-відділ. Потребують швидкого рішення.

Вторинний сегмент. Малий бізнес (10-50 осіб). Хочуть системно розвиватися. Обмежений бюджет на консалтинг. Потребують простих інструментів.

Перспективний сегмент. Великі корпорації (250+ осіб). Потребують кастомізації. Складні організаційні структури. Готові платити за Enterprise.

Дорожня карта розробки у формі відповіді на ключові питання:

1. Чи може бізнес створити таку систему самостійно?

Коротка відповідь: Ні.

Чому: Потрібні компетенції на стику 5 складних сфер: Жодна внутрішня команда малого/середнього бізнесу не має всіх цих компетенцій. Це рівень спеціалізованої IT-компанії або університетської дослідницької групи.

1 сфера. ШІ/LLM технології - промпт-інженерія, RAG, fine-tuning

2 сфера. Data engineering - інтеграції CRM/ERP/HR, ETL-процеси

3 сфера. ESG методології - знання нормативів, стандартів, best practices

4 сфера. Управлінські моделі - 9 методів управління підприємством, бенчмаркінг

5 сфера. Продуктова архітектура - UX/UI, масштабованість, безпека

2. Чи потрібно розробляти з нуля чи можна використати готові рішення?

Рекомендується гібридний підхід: Використовуємо готове (70% коду). Розробляємо унікально (30% коду): Azure Cloud для інфраструктури; Azure OpenAI Service для LLM; React + TypeScript для frontend; .NET 9 для backend; Стандартні бібліотеки для графіків та звітів; Банк бенчмаркінгу (база даних + класифікатор) Алгоритм розрахунку Пр; Діагностика 9 методів управління; Бізнес-логіка ШІ-асистента (промпти + контекст); Генератор стратегій та дорожніх карт.

3. Як бізнес буде підключатися до системи.

Варіант 1: Швидкий старт (для малого бізнесу);

Варіант 2: Повна інтеграція (для середнього бізнесу);

Варіант 3: Enterprise впровадження (для корпорацій);

Реєстрація на сайті (5 хв). Опитувальник (30 хв). Завантаження Excel з базовими даними (10 хв). Отримання першого звіту (автоматично за 1 годину). Підключення CRM через API (1-2 дні налаштувань). Підключення ERP через API або Power Automate. Налаштування автоматичного оновлення даних. Тренінг для 2-3 ключових користувачів. Аналіз вимог та архітектури (2 тижні). Кастомні інтеграції з внутрішніми системами (1-2 місяці). Налаштування дашбордів та звітів під специфіку бізнесу. Навчання команди (workshops, документація).

4. Чому бізнесу це вигідно. Економія часу. Економія коштів.

Конкурентні переваги: Стратегія сталого розвитку за 1-2 дні замість 2-3 місяців консалтингу; Автоматична підготовка ESG-звітів (2 години замість 2 тижнів); Швидкі відповіді на запити інвесторів/партнерів; €50-150/міс замість €50,000+ на ESG-консалтинг; Без потреби наймати ESG-менеджера (€60,000-100,000/рік); Зниження ризиків штрафів за невідповідність нормативам; Підвищення довіри інвесторів та партнерів; Доступ до зелених кредитів та грантів.

13.4. Перспективні сфери застосування

У світі, де швидкість, точність і адаптивність є ключовими факторами успіху IT-проектів, екосистема, що поєднує людей і ШІ, стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю.

Наведемо алгоритм і результати впровадження послуг ШІ-асистента під час проектування відкриття Екомаркету у м. Варна (Болгарія):

Алгоритм відкриття Екомаркету у м. Варна
(Болгарія) за допомогою ШІ-асистента (ШІА)

Кроки	Зміст
1. Введення у пам'ять ШІА ключових принципів проєктування	1.1. Поділ людей й підприємств на групи. 1.2. Система методів управління. 1.3. Синергія. 1.4. Показник сталості розвитку
2. Завдання ШІА щодо заповнення бізнес форм 1-10	2.1. Мета й етапи розвитку бізнесу 2.2. SWOT-аналіз 2.3. Дослідження клієнта 2.4. Профіль клієнта 2.5. Задоволення нуж споживача 2.6. Вибір конкурентів 2.7. Аналіз конкурентів 2.8. Конкурентні переваги 2.9. Оцінка конкурентоспроможності 2.10. Обсяг продажів, виробництва, частка ринку

3. Побудова операційного циклу	1. стадія підготовча, 2 –формування продукту, 3 – виробництва
4. Формування планограми робіт	Операції / суміщення, розподіл
5. «Вузькі місця» операційного циклу (варіанти)	Формування продукту, ціна, реклама, збут, виробництво, персонал, витрати, інвестиції, фінанси
6. Розробка технічного завдання на ІТ-проект усунення «вузьких місць»	6.1. Встановлення фактора мінімум (неефективний метод) 6.2. Формування банку способів бенчмаркінгу 6.3. Вибір способу коригування методу управління
7. Оцінка економічної ефективності ІТ-проекту через оцінку сталості розвитку Екомаркету	7.1. Оцінка стійкості сталого розвитку 7.2. Оцінка стану сталого розвитку 7.3. Показник оцінки сталого розвитку й ефективності ІТ-проекту

Рис. 13.1. Алгоритм відкриття Екомаркету у м. Варна (Болгарія) за допомогою ІІІ-асистента (ІІІА)

До ключових принципів проектування (КПП) відносяться наступні положення.

Люди поділяються на 4 класи: робочі, підприємці, адміністратори, інтелігенти-науковці та за кодом типу особистості – на динаміків-сенсориків, статиків-раціоналізаторів з якості, інтуїтивів-творців.

Усі підприємства за товаром поділяються на 3 групи, випускаючи: Економний (високо стандартизований масового виробництва, задовольняючий фізіологічні потреби), якісний (серійний, задовольняючий потреби в безпеці й комфорті), креативно-диференційований (індивідуального виробництва, задовольняючий вищі потреби у самореалізації) товар.

Для виробництва першого типу товарів підходять динаміки, другого – статики, третього – інтуїтиви.

Мета кожної людини – виконання життєвої місії диференційовано за галузями виробництва й класами.

Система управління кожним підприємством поділяється на функціональні методи управління: формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом (розміщення потужностей, операційний цикл, диспетчерування, управління якістю, матеріально-технічним забезпеченням, організацією праці, інформаційними потоками), персоналом (розрахунок потреби, добір, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення), управління витратами (заробітна плата, матеріальне забезпечення, податки), інвестуванням (купівля нової техніки, технології), фінансуванням (управління фінансовими потоками, вибір джерела фінансування, облік фінансових операцій).

Фундаментом наведеної системи є основна потреба клієнта в економному, якісному чи диференційованому товарі для якого підходять або динаміки, або статичні, або інтуїтивні. Останні для самовираження бажають технологію і техніку або високопродуктивну, або для якісного, або для диференційованого виробництва; премії або за перевиконання норм виробітку, або за раціоналізацію з якості, або за інновації, відповідно.

Наведене вимагає синергії між усіма методами управління, коли кожний не суперечить, а підтримує інші. Її забезпечує орієнтація кожним підприємством на базову конкурентну стратегію: економія на витратах, висока якість, креативна диференціація

Причиною глобальної (економічна, санітарна, політична) 2019-2026 рр. є порушення Закону еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до розвитку усіх без виключень та обмежень). Наразі зупиняється бізнес, який порушує цей закон і стрімко розвивається той що додержується вимог соціо-еколого-економічних стандартів

Проблеми збиткового підприємства вирішуються через коригування певного неефективного методу управління (фактор мінімум) за допомогою способу бенчмаркінгу як правило на основі сучасних інформаційних технологій.

Оцінка сталого розвитку й ефективності ІТ-проєкту коригування методу проводиться за показником сталого розвитку $Pr = (P_{cr}, P_{st})$, де P_{cr} – показник стійкості сталого розвитку (тренд динаміки нормованого чистого доходу за 3-4 цикли розвитку, 9-12 років), $P_{st} = P_{vbp} * P_{vkr} * P_{vdn}$ показник стану сталого розвитку, де P_{vbp} – відповідність діяльності вимогам еталонного інклюзивного бізнес проєкту (задовольняє інтереси і бізнесу, і суспільства – споживач, працівник, і держави – соціо-еколого-економічні нормативи), P_{vks} – відповідність конкурентній стратегії, P_{vks} – відповідність соціо-еколого-економічним нормативам (це Закони про захист прав споживачів, ціноутворення, рекламування, Господарський Кодекс, КЗПП, стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності, Закони про інвестування, Екологічне законодавство). Оцінюються у булевих змінних (1, якщо відповідність є, 0 – якщо її нема). Якщо $Pr = (P_{cr} \geq 0, P = 1 * 1 * 1 = 1)$, то підприємство стало розвивається, а якщо ці умови не виконуються, то ні. Аналогічно можна оцінювати ефективність ІТ-проєкту по змінам у стійкості або стані сталого розвитку підприємства, на якому він реалізується.

Після введення КПП у пам'ять ШІА, він здатний допомогти реалізувати бізнес-завдання у формі Відкриття Екомаркету у м. Варна (Болгарія) за допомогою ШІ-асистента.

1 Завдання ШІА. Будемо займатися розробкою еталонного інклюзивного бізнес проєкту відкриття Екомаркету у Варні (Болгарія) в зеленій пляжній центрально-міській зоні біля примоської гілки автостради Золоті Піски-Варна. Ідея: Залучити цільові сегменти «Туристи» - 60% доходів (350 готелів в Варні та 360 готелів на Золотих Пісках), ФОПи – 30% доходів (маленькі магазини навколо готелів, які щодня поповнюють запаси товарів у супермаркетах), домогосподарки – 10% доходів (місцеве населення, яке щотижня поповнює холодильники продуктами на тиждень). Працювати будемо через заповнення десяти бізнес форм (БФ), побудову алгоритмів операційного циклу, планограми робіт, фінансових таблиць, встановлення «вузьких місць» операційного циклу, розширення «вузьких місць» за допомогою ІТ-проєкту коригування неефективного методу управління, оцінка сталого розвитку за варіантами фінансових результатів.

Допоможі заповнити БФ1а, б, в, г. Після мети у пункті г розроби новий бренд і рекламний слоган підприємства.

Виконання.

Форма В1

Етапи, переваги та мета бізнесу

А. Етапи вашого бізнесу

1. Самий вузький

Локальний екомаркет формату daily shopping у зеленій прибережній зоні Варни, орієнтований на швидке обслуговування туристів і ФОПів. Асортимент – продукти першої необхідності, локальні еко-та біопродукти, готові рішення «to go», мінімізація часу покупки.

2. Наступний рівень

Регіональний центр екологічної торгівлі для туристичної агломерації «Варна – Золоті Піски»: системна робота з готелями, дрібними торговцями (ФОП), HoReCa, регулярні поставки, B2B-сервіси поповнення запасів.

3. Самий широкий

Інклюзивна бізнес-платформа сталого споживання, що поєднує роздріб, дрібнооптову торгівлю, локальних виробників, туристичну інфраструктуру та громаду міста з дотриманням соціо-еколого-економічних стандартів ЄС.

4. + розвинуті технології

Цифровізований екомаркет з використанням ІТ-проєктів: прогнозування попиту (туристичні сезони), оптимізація операційного циклу, управління запасами в реальному часі, самообслуговування, інтеграція з готельними та логістичними системами.

Б. Моя компанія задовольняє наступні потреби клієнта в:

Доступних і якісних продуктах харчування

Безпеці та відповідності санітарним і екологічним нормам

Швидкості та зручності покупки (мінімум часу)

Стабільному поповненні запасів для малого бізнесу (ФОП)

Локальних, свіжих та екологічних продуктах

Прозорості походження товарів і цін
 Комфорті покупок у туристичній зоні
 Раціональному співвідношенні ціна / якість
 Зменшенні екологічного сліду споживання
 Соціальній відповідальності бізнесу
 Інклюзивності (доступність для різних груп споживачів)

В. Основні переваги, які може запропонувати моя компанія:

Локація в зеленій пляжній центрально-міській зоні з інтенсивним туристичним потоком
 Чітка сегментація клієнтів: туристи – ФОП – місцеві домогосподарства
 Екологічна та соціальна орієнтація бізнес-моделі
 Оптимізований операційний цикл і швидке обслуговування
 Партнерство з локальними виробниками Болгарії
 Використання ІТ для зниження витрат і втрат
 Відповідність концепції сталого розвитку та інклюзивного бізнесу

Г. Мета мого бізнесу:

Створення еталонного інклюзивного екомаркету в туристичній зоні Варни, який забезпечує економічно ефективну, соціально відповідальну та екологічно безпечну торгівлю, орієнтовану на потреби туристів, малого бізнесу та місцевого населення, з довгостроковим сталим розвитком і відповідністю соціо-еколого-економічним стандартам.

Бренд підприємства

Назва бренду: GreenWave Market Varna (Ринок «Зелена хвиля» у Варні).

Рекламний слоган: Свіжість природи – енергія відпочинку – відповідальність майбутнього».

Готово. Я заповнив БФ1 (а, б, в, г) як цілісний, логічно узгоджений документ, уже в рамці твоєї концепції інклюзивного та сталого бізнесу.

PS. Коментар від ШІА. Що важливо:

етапи бізнесу вибудовані від вузького до системно-платформного рівня;
 потреби клієнтів чітко відповідають трьом сегментам (туристи / ФОП / домогосподарства);
 переваги не декларативні, а такі, що далі легко переводяться в операційний цикл і ІТ-рішення;
 мета сформульована так, що її можна напряму використовувати для оцінки Пвбп у показнику Пр;
 бренд і слоган нейтральні до мовного середовища (підходять і для Болгарії, і для туристів).

2 Завдання ШІА. Заповни БФ3-5.

Виконання.

Форма В.3

Дослідження клієнта

Необхідна інформація про клієнта	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження
а) Демографічні відомості про клієнта	Національна статистика Болгарії (NSI), туристичні звіти муніципалітету Варни	Варна, курорт Золоті Піски

б) Інформація про клієнтів підприємства	Опитування покупців, програма лояльності, POS-дані	Торгова точка, онлайн-канали
в) Відомості про клієнтів підприємств галузі	Галузеві звіти HoReCa, торгові асоціації, супермаркети	Варна, туристичні зони Болгарії
г) Специфічні джерела інформації	Дані готелів, ФОП, сезонна статистика турпотоків	Готелі, локальні бізнес-кластери

Форма В.4

Профіль клієнта

Специфічна інформація	Туристи	ФОП (дрібні магазини)	Домогосподарства
1. Мета покупки	Швидке споживання, комфорт відпочинку	Поповнення щоденних запасів	Закупівля продуктів на тиждень
2. Доля в прибутку	~60%	~30%	~10%
3. Додаткові послуги (товари)	Ready-to-eat, еко-сувеніри	Дрібний опт, пакування	Сімейні набори
4. Частість покупки	Щоденно / кілька разів на тиждень	Щоденно	1 раз на тиждень
5. Вимоги до місця розташування	Поруч з готелями, пляжем	Транспортна доступність	Зручний під'їзд
6. Знижки	Акції, туристичні пропозиції	Об'ємні знижки	Тижневі акції
7. Особливість поводження	Імпульсивне	Раціональне	Планове
8. Стратегія вибору продукту	Ціна + зручність	Стабільність і маржа	Якість і ціна
9. Глибинна мотивація	Комфорт і задоволення	Безперебійний бізнес	Турбота про сім'ю

Що особливого? Поеднання туристичного імпульсного попиту з регулярним професійним і сімейним споживанням забезпечує стабільність доходів упродовж року.

Форма В.5

Можливості задоволення нужд споживачів

Основні групи споживачів	Асортимент товарів (основні потреби)	Асортимент (додаткові потреби)	Способи задоволення додаткових потреб
а) Туристи	Вода, снеки, фрукти	Екосувеніри/делікатеси	Швидкі каси, self-check

б) ФОП	Продукти масового попиту	Пакування, супутні товари	B2B-замовлення, регулярні поставки
в) Домогосподарства	Базові продукти харчування	Еко-лінійки, сімейні набори	Акції, програма лояльності
г) Локальні виробники (як партнери)	Свіжа локальна продукція	Брендовані еко-товари	Контракти, спільний маркетинг

PS. Коментар від ШІА. Я заповнив Форми В.3, В.4 та В.5 в одному логічному блоці і зв'язав їх між собою та з БФ1.

Що принципово важливо в цій версії:

В.3 (дослідження клієнта):

- одразу прив'язана до реальних джерел даних у Варні та туристичного кластеру Золоті Піски;
- закладає основу для майбутнього ІТ-проєкту прогнозування попиту та сезонності.

В.4 (профіль клієнта):

- чітко відображає логіку 60 / 30 / 10;
- видно різні стратегії вибору продукту та глибинні мотивації, що потім вплинуть на: планограму магазину; формат реклами; операційний цикл.

В.5 (можливості задоволення потреб):

- підготовлена так, щоб легко перейти до: алгоритму операційного циклу; виявлення «вузьких місць» (черги, постачання, запаси); формування ІТ-проєкту коригування методу управління збутом / запасами.

З Завдання ШІА. Заповни БФ6-9.

Виконання.

Форма В.6

Конкуренти (кількісна оцінка цін, EUR)

№	Назва компанії	Місце знаходження	Продукт 1: Вода 1,5 л (€)	Продукт 2: Фрукти, кг (€)	Продукт 3: Готова їжа (€)
1	Kaufland	Варна	0,55	2,20	4,50
2	Lidl	Варна	0,50	2,00	4,00
3	Billa	Варна	0,70	2,80	5,50
4	Fantastico	Варна	0,75	3,00	5,80

5	Local Minimarket	Туристичні зони	1,20	3,80	7,00
6	Beach Kiosk	Пляжна зона	1,50	4,50	8,50
7	HoReCa wholesaler	Околиці Варни	0,45	1,80	–
8	Моя компанія (Ekomarket)	Зелена прибережна зона	0,85	3,00	5,50

Форма В.8

Конкурентні переваги (розширені)

Переваги	Використання переваг
1. Комплексність послуг (виробів)	Єдиний простір B2C + B2B + туристичний сервіс
2. Ціна	Динамічне ціноутворення за сезонністю та часом доби (IT)
3. Оптимальна реклама	Геотаргетинг для туристів, партнерство з готелями
4. Ефективна сегментація	Окремі потоки туристи / ФОП / домогосподарства
5. Швидкість обслуговування	Self-checkout, мобільна оплата, ready-to-go
6. Еко-цінність	Екоупаковка, локальні виробники, zero-waste
7. Інклюзивність	Доступність, соціальні програми, місцева зайнятість

Форма В.7

Аналіз конкурентів

Критерій аналізу	Моя компанія	Конкурент 1 (Kaufland)	Конкурент 2 (Lidl)	Конкурент 3 (Minimarket)
Якість	висока	середня	середня	середня
Асортимент	оптимальний	широкий	обмежений	вузький
Реклама	цільова	масова	масова	відсутня
Персонал	навчений	стандартний	стандартний	мінімальний
Додаткові послуги	B2B, self-checkout	відсутні	відсутні	відсутні
Графік роботи	розширений	стандартний	стандартний	подовжений
Торгова площа	оптимальна	велика	велика	мала
Строки поставки	щоденно	планові	планові	нерегулярні

Упаковка	еко	стандарт	стандарт	відсутня
Консультації	наявні	обмежені	обмежені	відсутні
Імідж	еко, інклюзивний	дискаунтер	дискаунтер	спонтанний

Форма В.9

Оцінка конкурентоспроможності (нормована, ідеал = 100 балів)

Критерій	Бага	Ekomarket (оцінка)	Kaufland	Lidl	Minimarket
Якість товарів	15	9	7	7	6
Асортимент	10	8	9	7	5
Ціна	10	9	8	9	4
Гнучкість цін (ІТ)	12	9	5	6	2
Швидкість обслуговування	15	10	6	7	5
Додаткові послуги (B2B, ready)	15	10	5	4	2
Інклюзивність	10	10	4	4	2
Еко-цінність	8	8	5	5	3
Близькість до туриста	5	5	1	2	3
Σ (Інтегральний рейтинг)	100	78	50	51	32

Конкурентоспроможність (індекс якості/ціни)

Компанія	Інтегральний рейтинг	Середня ціна, €	Ік
Ekomarket	78	3,00	26
Lidl	50	2,17	23
Kaufland	51	2,42	21

Висновок: Конкурентоспроможність забезпечується.

4 Завдання ШІА. Заповни БФ10.**Виконання**

Обсяг продажів у грошовому вираженні (млн €)

№	Сегмент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
1	Туристи (60%)	0,72	0,78	0,84	1,02	1,86	2,64	3,00	3,00	2,10	1,20	0,84	0,78	18,0
2	ФОП / B2B (30%)	0,36	0,39	0,42	0,51	0,93	1,32	1,50	1,50	1,05	0,60	0,42	0,40	9,0
3	Домогосподарства (10%)	0,18	0,18	0,18	0,18	0,21	0,24	0,27	0,27	0,24	0,21	0,18	0,18	3,0

Разом за місяць, млн € | 1,26 | 1,35 | 1,44 | 1,71 | 3,00 | 4,20 | 4,77 | 4,77 | 3,39 | 2,01 | 1,44 | 1,36 | 30,0 |

Структура доходів за рік:

Туристи – 60%

ФОП – 30%

Домогосподарства – 10%

Обсяг продажів у натуральному вираженні (кількість чеків)

№	Товар / послуга	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
1	Туристи, тис. од	4,0	4,50	5,0	6,0	9,0	12,0	14,0	14,0	10,0	7,0	5,00	4,50	95,0
2	ФОП (B2B), тис. од.	1,20	1,30	1,40	1,60	2,20	2,60	2,80	2,80	2,30	1,80	1,50	1,30	25,80
3	Домогосподарства, тис.	0,90	0,950	1,00	1,10	1,30	1,50	1,60	1,60	1,40	1,20	1,05	0,95	14,55

Витрати на маркетингові заходи (за рік)

Стаття	Сума, тис. грн	Частка, %	Коментар
Реклама ТБ	3 200	27	Сезонні ролики (травень–серпень)
Презентації / дегустації	1 500	13	Туристи, готелі, ФОП
Зовнішня реклама	2 400	20	Граса Золоті Піски – Варна
Реклама на транспорті	1 100	9	Автобуси, шатли
Тиражування буклетів	900	8	Готелі, апартаменти
Digital / IT-маркетинг	2 800	23	Google Maps, Booking, POS-аналітика

Разом маркетинг: 11 900 тис. грн (~10,2% від доходу)

Сезонність продажів (у % від річного обороту)

Місяць	Частка, %
1	4,2
2	4,5
3	4,8
4	5,7
5	10,0
6	14,0
7	15,9
8	15,9
9	11,3
10	6,7
11	4,8
12	4,5

Високий сезон (травень–вересень): ~67% річного обороту

Низький сезон (жовтень–квітень): ~33%

PS. Коментар від ШІА. Управлінський висновок

Модель з оборотом 30 млн € / рік підтверджує реалістичну частку ринку курортної Варни та Золотих Пісків. Сезонність чітко виражена і має бути компенсована:

В2В-продажами ФОП;

контрактами з готелями;

ІТ-управлінням запасами та персоналом у пікові місяці.

Це створює умови для $P_{ср} \geq 0$ та стабільного розвитку $P_{ст} = 1$.

4 Завдання ШІА. Побудуй операційний цикл, планограму робіт супермаркету «Екомаркет» (Варна)

Виконання.

Операційний Цикл. Плогограма робіт супермаркету «Екомаркет» (Варна)

Години роботи супермаркету: 7:00 – 22:00 (з урахуванням туристичного піку та вечірнього трафіку)

Операції / Години	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ПЗО (відкриття/закриття, підготовка залу)	■	■													■	■
Приймання товарів (рампа)		■	■	■												
Контроль якості та безпеки (НАССР)		■	■	■	■											
Облік товарів (ERP, сканування)			■	■	■	■										
Викладення товарів (мерчандайзинг)				■	■	■	■	■								
Робота кас (основний потік)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Самообслуговування / self-checkout						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Консультації клієнтів у залі					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Поповнення полиць у пікові години									■	■	■	■	■			
Робота кулінарії / ready-to-eat			■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Прибирання, санітарна обробка													■	■	■	■
Оперативне управління (черговий менеджер)							■	■	■	■	■	■	■	■		
Контроль директором / адміністратором									■	■	■					

Примітка (персонал):

1 – Директор / адміністратор; 2 – Бухгалтер (поза залом); 3 – Черговий менеджер;

4 – Приймальник товарів; 5 – Завідувач складом; 6 – Оператор ERP / обліку;

7 – Мерчандайзери; 8 – Касири; 9 – Консультанти залу; 10 – Працівники кулінарії;

11 – Прибиральний персонал; ПЗО – підготовчо-завершальні операції.

PS. Коментар від ШІА. Управлінські висновки (для супермаркету)

Фактор мінімум у високий сезон: каси + поповнення полиць у 15:00–20:00.

Lidl сильний саме тут → наш резерв конкурентоспроможності: self-checkout + AI-прогноз черг + нічне поповнення запасів.

Плогограма напряду використовується для: розрахунку змін персоналу; IT-проєкту (POS, WMS, AI Workforce); аналізу БЖД (перевтома, санітарні розриви, евакуаційні вікна).

Ключові відмінності (принципово важливо)

1. Центр операційного циклу → покупець у торговій залі, а не зовні.
2. Фактор мінімум чітко видно з планограми 15:00–20:00:

черги на касах,
швидке спорожнення полиць,
перевантаження персоналу залу.

Саме тут Lidl зазвичай виграє — і саме тут ми його можемо обійти.

3. Планограма вже:
придатна для AI-управління чергами,
дає основу для динамічного планування змін,
відповідає НАССР, БЖД, евакуаційним вимогам.

5 Завдання IIIA. Визначити вузькі місця та зробити технічне завдання для IT-проєкту їх розширення.

Виконання.

Я чітко визначив вузькі місця операційного циклу супермаркету і оформив повноцінне технічне завдання (ТЗ) на IT-проєкт їх розширення в документі. Ключове, на що треба звернути увагу:

1. Вузькі місця визначені не інтуїтивно, а з:
планограми,
сезонності доходів,
поведінки туристичного клієнта,
у відповідності до принципу «фактор мінімум».
2. IT-проєкт:
один, але системний;
одночасно впливає на каси, персонал, запаси;
відповідає напряду покращує Пср і забезпечує Пст = 1.
3. Lidl методично сильний у стандартизації, але слабший у:
локальній адаптації,
багатомовному сервісі,
інклюзивності,
управлінні піковими туристичними хвилями — саме це ми використали.

Методичний результат

Тепер у тебе є:

1. Формалізований фактор мінімум.
2. Коректне ТЗ для IT-проєкту коригування методу управління.
3. Чіткий зв'язок IT → фінанси → сталий розвиток.

Аналіз планограми робіт, сезонності (67% обороту за травень–вересень) та цільових сегментів (туристи, ФОП, домогосподарства) дозволяє виділити три системні вузькі місця (фактори мінімуму).

ВМ-1. Касова зона в пікові години (15:00–20:00).

Прояв:

черги >5–7 хв;

втрата імпульсних покупок;

незадоволеність туристів (низька толерантність до очікування).

Причина:

статичні графіки касирів;

відсутність прогнозування потоку клієнтів;

неадаптоване self-checkout до туристів.

ВМ-2. Поповнення полиць і управління запасами у високий сезон.

Прояв:

порожні полиці у вечірній пік;

надлишкові запаси у низький сезон;

втрати від списань (fresh, ready-to-eat).

Причина:

ручне планування замовлень;

відсутність погодинного прогнозу попиту;

слабка інтеграція POS ↔ склад.

ВМ-3. Планування персоналу торгової зали.

Прояв:

перевантаження персоналу влітку;

простої взимку;

ризик з БЖД (перевтома, порушення режимів праці).

Причина:

фіксовані змінні графіки;

відсутність прив'язки до реального потоку клієнтів;

ручний контроль керівником.

Вибір об'єкта ІТ-проєкту коригування

Відповідно до принципу коригування одного фактора мінімум, об'єктом ІТ-проєкту обрано касово-зальний контур + персонал + запаси як єдину систему.

Технічне завдання (ТЗ) на ІТ-проєкт

Назва проєкту

AI Smart Market Control (Ekomarket Varna) III Розумне управління ринком

Мета проєкту

Розширення «вузьких місць» операційного циклу супермаркету шляхом впровадження інтелектуальної системи прогнозування попиту, управління касами, персоналом і запасами з метою: зменшення часу очікування клієнтів; підвищення оборотності товарів; зниження витрат; забезпечення сталого розвитку підприємства.

Функціональні вимоги

1. AI-прогноз потоку клієнтів: прогноз погодинного трафіку на 14–30 днів; врахування сезонності, погоди, заповненості готелів, подій; розділення потоків: туристи / локальні клієнти.

2. Управління касами та self-checkout: автоматичне відкриття/закриття кас; рекомендації по кількості касирів; мультимовний self-checkout (EN, BG, UA, DE); контроль черг у реальному часі.

3. Управління персоналом (Workforce Management): динамічні графіки змін; контроль перевтоми та норм БЖД; сезонні сценарії (літо / зима).

4. Управління запасами (Smart Replenishment): автоматичні замовлення постачальникам; погодинний прогноз продажів; мінімізація списань і дефіцитів.

Інтеграції

POS-система супермаркету;

ERP / бухгалтерський облік;

WMS (склад);

ВІ-панель керівника.

Вимоги з БЖД, охорони праці та ЦЗ

контроль тривалості змін;

автоматичні попередження про перевантаження;

підтримка евакуаційних сценаріїв (пікові години);

відповідність НАССР та трудовому законодавству Болгарії.

KPI ефективності IT-проєкту

середній час у черзі $\geq 30\%$;

оборотність запасів $\geq 20\%$;

втрати від списань $\geq 25\%$;

продуктивність персоналу $\geq 15\%$.

Оцінка впливу на сталий розвиток

Пср: позитивний тренд нормованого чистого доходу (через $\uparrow$ обороту і $\downarrow$ витрат);

Пст = 1: відповідність інклюзивному бізнесу, конкурентній стратегії та соціо-еколого-економічним нормативам.

Отже, IT-проєкт забезпечує стаке зростання і конкурентну перевагу над Lidl у курортній зоні.

Сценарії розвитку «ЯК Є / ЯК БУДЕ» та фінансово-економічна оцінка

Вихідні умови (база)

Річний оборот: 30,0 млн €

Валова маржа: 25%

Операційні витрати: 20% від обороту

Чистий прибуток (база): $\approx 1,5$ млн € (5%)

Сценарій 1. «ЯК Є» (без ІТ-проєкту)

Операційна модель.

Статичні графіки персоналу.

Черги в пікові години (15:00–20:00).

Дефіцит товарів у високий сезон.

Надлишкові запаси в низький сезон.

Втрати туристичного попиту.

Фінансові наслідки

Показник	Значення
Потенційно втрачений оборот	-5% (-1,5 млн €)
Фактичний оборот	28,5 млн €
Валовий прибуток (25%)	7,13 млн €
Операційні витрати (20%)	5,70 млн €
Чистий прибуток	1,43 млн €

Оцінка сталого розвитку

Пср: ≈ 0 (плато, ризик спадів у міжсезоння)

Пст:

Пвбп = 1 (інклюзивність збережена).

Пвкс = 0 (неповна відповідність конкурентній стратегії).

Пвсн = 1 (нормативи виконуються).

Пр = (Пср ≈ 0 , Пст = 0) $\rightarrow$ сталий розвиток не забезпечено.

Сценарій 2. «ЯК БУДЕ» (з ІТ-проєктом)

Операційна модель

AI-прогноз трафіку та попиту.

Динамічне управління касами.

Оптимізовані графіки персоналу.

Smart replenishment запасів.

Скорочення черг і втрат продажів.

Фінансові ефекти ІТ-проєкту

+3% обороту (захоплення втраченого попиту).

+2% обороту (імпульсні покупки).

–2% витрат (персонал + списання).

Фінансові результати

Показник	Значення
Оборот	31,5 млн €
Валовий прибуток (25%)	7,88 млн €
Операційні витрати (18%)	5,67 млн €
Чистий прибуток	2,21 млн €

Інвестиції в ІТ-проєкт

Одноразові: 0,4 млн €. Щорічна підтримка: 0,1 млн €. Термін окупності: < 1 року

Оцінка сталого розвитку

Пср: > 0 (стійкий зростаючий тренд 3–4 цикли). Оцінку стійкості розвитку проведемо на прикладі розвитку аналогічного супермаркету (Лідл) в Болгарії.

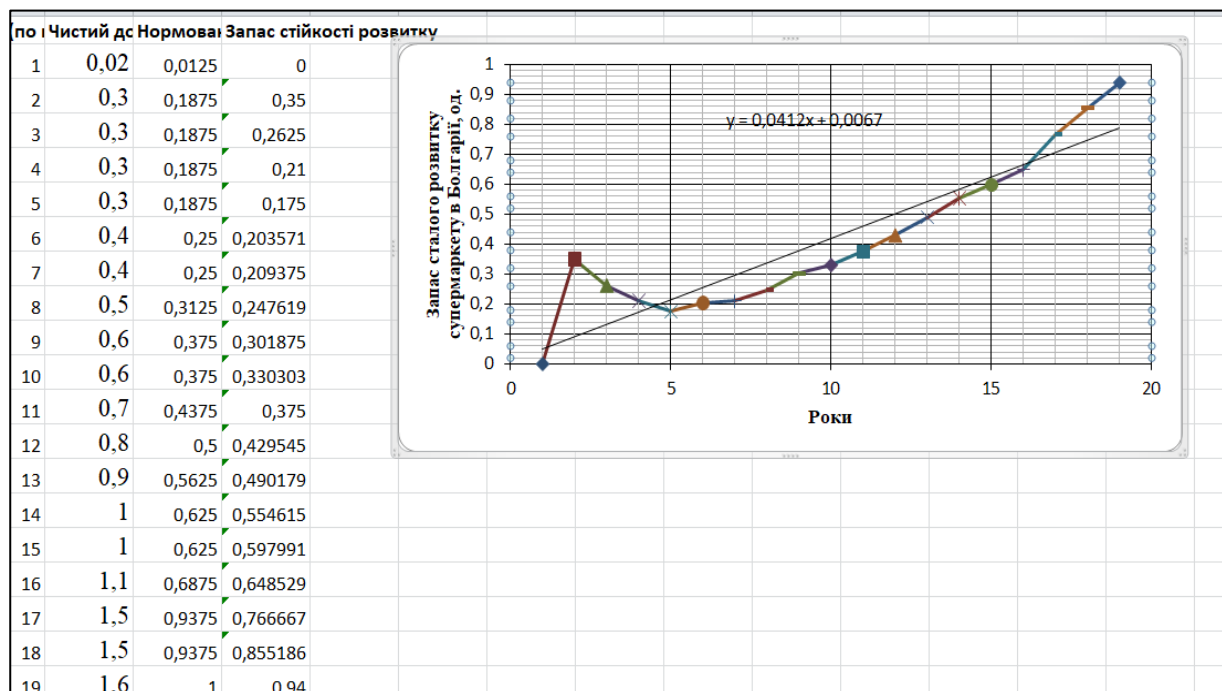


Рис. 13.2. Розрахунок показника стійкості сталого розвитку екомаркету на прикладі розвитку аналогічного маркету Лідл в Болгарії за 2005-2023 рр., Пср = 0,0412*

*Розраховано за допомогою програмного продукту «Стійкість розвитку» з кодом: $p = i \times x = 1 \dots i$ $y = C2:C\{i\}$ $K = (n \times \text{SUMPRODUCT}(x,y) - \text{SUM}(x) \times \text{SUM}(y)) / (n \times \text{SUMSQ}(x) - (\text{SUM}(x))^2)$ Запас = $K \times n$

Пст: $P_{вбп} = 1$; $P_{вкс} = 1$; $P_{всн} = 1$.

$P_r = (P_{ср} > 0, P_{ст} = 1) \rightarrow$ стає зростання забезпечено

Порівняльний висновок

Критерій	Без ІТ	З ІТ
Оборот	28,5 млн €	31,5 млн €
Чистий прибуток	1,43 млн €	2,21 млн €
Рентабельність	5,0%	7,0%
Пр	Не виконується	Виконується

Висновок: ІТ-проект коригування вузьких місць є економічно доцільним, стратегічно необхідним і забезпечує відповідність еталонному інклюзивному бізнес-проекту.

Ключові результати (коротко)

Без ІТ-проекту

оборот фактично просідає до 28,5 млн €;

$P_{ср} \approx 0$, $P_{ст} = 0 \rightarrow$ сталий розвиток не забезпечено.

З ІТ-проектом

оборот зростає до 31,5 млн €;

чистий прибуток $+\approx 55\%$;

$P_r = (P_{ср} > 0, P_{ст} = 1) \rightarrow$ еталонний інклюзивний бізнес.

Окупність ІТ – менше 1 року, що дуже сильний аргумент для інвестора.

Методично важливо

Керівник має замкнений контур управління:

операційний цикл $\rightarrow$ планограма $\rightarrow$ фактор мінімум $\rightarrow$ ІТ-коригування $\rightarrow$ фінанси $\rightarrow$ Пр

Це рівень державного ТЕО, а не звичайного бізнес-плану.

Контрольні питання й завдання

1. Перелічити перспективні напрями впровадження ІТ-проектів.
2. ІІІ-асистенти в ІТ-проектіванні.

Література

1. Жигулін О.А. Управління ІТ-проектами: конспект лекцій для напрямів підготовки 12 Інформаційні технології, 17 Електроніка, автоматизація та електронні комунікації [Електронне видання]. Кафедра інформаційних технологій Міжнародного гуманітарного університету. Одеса, 2026. 201 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тестування на код типу особистості

За основними психофізіологічними характеристиками люди підрозділяються на: Е – екстравертів або І – інтровертів; С – сенсориків або Н – інтуїтивів; Р – раціоналів або Ц – ірраціоналів; Д – динаміків або Т – статиків.

Комплексно характеризують особистість не окремі характеристики (Е, І, С, Н, Р, Ц, Д, Т), а їхнє сполучення (ЕСРД, ІНЦТ, ЕНРТ, ІСЦД й ін.). Певні сполучення психофізіологічних характеристик працівників (категорія основного виробничого персоналу) найбільшою мірою підходять для кожної з категорій базової конкурентної стратегії підприємства (креативна диференціація, економія на витратах, висока якість) (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок основних базових конкурентних стратегій підприємств з кодом типу особистості виробничого персоналу

Код типу особистості	Конкурентна стратегія підприємства		
	Креативна диференціація	Економія на витратах	Висока якість
1. ІСРТ			+
2. ІСРД		+	
3. ІСЦТ			+
4. ІСЦД		+	
5. ІНРТ	+		
6. ІНРД	+		
7. ІНЦТ	+		
8. ІНЦД	+		
9. ЕСРТ			+
10. ЕСРД		+	
11. ЕСЦТ			+
12. ЕСЦД		+	
13. ЕНРТ	+		
14. ЕНРД	+		
15. ЕНЦТ	+		
16. ЕНЦД	+		

Креативна диференціація товарів (послуг) передбачає використання праці «інтуїтивів»-творчих працівників. Природне прагнення їх до пошуку й створення нового є стилем їхнього життя. Економія на витратах, як результат високої продуктивності праці, досягається з використанням праці «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності. Такі люди зосереджені не на винаході нового об'єкта, а на швидкій і продуктивній реалізації (використанні) існуючого. Вони одержують задоволення від великої кількості зробленого (реалізованого) товару.

Харизма динаміків: розігнати та на скаку зупинити коня. Для досягнення високої якості виробів (послуг) необхідно використовувати працю «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності за рахунок органів почуття. Ці люди є природженими раціоналізаторами процесу праці. Те, що вони вдосконалюють процес праці (прийоми, процеси виробництва), а не продукт, відрізняє їх від «диференціаторів-інтуїтивів». А те, що вони наголошують на якості, а не на кількості, виділяє їх, у порівнянні з «динаміками». Харизма статиків: підковати блоху.

Критерієм формування основного виробничого персоналу підприємства є відповідність працівників коду типу особистості: стратегія інноваційно-креативна диференціація (ІНРТ, ІНРД, ІНЦТ, ІНЦД, ЕНРТ, ЕНРД, ЕНЦТ, ЕНЦД); стратегія економія на витратах (ІСРД, ІСЦД, ЕСРД, ЕСЦД); стратегія висока якість (ІСРТ, ІСЦТ, ЕСРТ, ЕСЦТ).

Зазначимо, що варіативність кодів, рекомендованих для однієї основної базової конкурентної стратегії (від 4-х до 8-ми), обумовлена розмаїтістю підприємств (сфера послуг, виробництво товарів, ступінь контакту виробничого персоналу зі споживачем т. ін.). Однак у межах однієї стратегії всі коди типу особистості мають загальну істотну характеристику, що і визначає ефективність використання працівників. Варіативність у цьому випадку відіграє позитивну роль привабливих відтінків на тлі повного задоволення основної потреби клієнтів.

Наприклад, водій маршрутного таксі «екстраверт» (ЕСРД) може всю дорогу весело спілкуватися з пасажиром, а «інтроверт» (ІСРД) – тактовно мовчати, бездоганно виконуючи прохання пасажирів про зупинки. Головна риса обох працівників (динамічність) збігається з основною потребою клієнтів й укладається в їхньому бажанні швидко й безпечно обслуговувати (довезти за призначенням) якомога більшу кількість пасажирів на маршруті. Тому можна ефективно використовувати персонал, що незначно відрізняється за психофізіологічними характеристиками у рамках однієї основної базової конкурентної стратегії.

Суспільство розвивається, якщо люди займаються діяльністю за призначенням (класи: робочий, підприємець, адміністратор, інтелігент-науковець). Ще треба, щоб сфера діяльності відповідала типу особистості людини (методика ТАРТ).

Рекомендовано: 1. Провести визначення коду типу особистості студентів; 2. Визначити рекомендовану сферу діяльності; 3. Побудувати життєву місію та визначити роль у її досягненні вибраної для навчання спеціальності.

Методика тестування ТАРТ

Е або І		С або Н	
Жвавий	Спокійний	Конкретний	Абстрактний
Балакучий	Замкнутий	Будівельник	Винахідник
Галасливий	Тихий	Реаліст	Ідеаліст
Товариськість	Зосередженість	Практик	Фантазер
Орієнтований у світ	Орієнтований в себе	Буквальний	Фігуральний
Говорити	Слухати	Застосування у житті	Пошук прихованого змісту
Висловитися вголос	Переживати в собі	Стабільність	Нові можливості
Разом	Разом	Разом	Разом
Р або Ц		Т або Д	
Об'єктивний	Співчуваючий	Розклад	Свобода дій
Логічний	Сентиментальний	Дисципліна	Розкутість
Думки	Почуття	Вирішувати	Почекати вирішувати
Аналізувати	Співпереживати	Структура	Перебіг
Голова	Серце	План	Імпровізація
Схильний до критики	Доброзичливий	Організований	Імпульсивний
Непохитний	М'якосердий	Фініш	Старт
Разом	Разом	Разом	Разом

ЕНЦТ

Професії, пов'язані з розповсюдженням інформації: режисер інформаційних передач; письменник / журналіст; артист естради / театру; спеціаліст з реклами; фахівець зі зв'язків з громадськістю; збирач фондів, коштів (для різних організацій); агент по найму; телепродюсер; ведучий програми новин; політик.

Консультування: психолог;
організатор і ведучий дискусій, диспутів;
консультант з питань вибору професії;
священик / духівник;
консультант в службі зайнятості.

Багато ЕНЦТ отримують велике задоволення, допомагаючи іншим людям зрозуміти себе і через це розуміння налагодити власне життя. Вони радіють, коли бачать, що з їх допомогою люди розбираються в своїх особистих про-блемах і можуть долати труднощі. З ЕНЦТ зазвичай виходять хороші лікарі. Вони тепло ставляться до хворих, терпляче вислуховують їхні скарги і користуються довірою своїх пацієнтів. Часто вони знаходять задоволення в релігійній діяльності, оскільки мають здатність ділитися своїми особистими духовними цінностями з іншими людьми, сприяти їх зусиллям досягти найбільш повного самовираження. Вони ясно бачать можливості, що відкриваються й варіанти рішень і можуть навчити цьому оточуючих.

Освіта / гуманітарні науки:

вчитель: фізкультури, мистецтва, театру, рідної мови; викладач коледжу (гуманітарні науки); декан університету, коледжу; бібліотекар; керуючий житлово-будівельним кооперативом; працівник соціальної сфери; директор громадської організації.

ЕНЦТ часто привертає викладацька діяльність. Вона дає їм можливість безпосередньо робити з людьми, допомагати їм рости і розвиватися. Вони воліють викладати ті предмети, де можна зосереджуватися на сенсі досліджуваного матеріалу, висловлювати і тлумачити його по-своєму. Їм потрібно, щоб навколо панувала атмосфера співробітництва, гармонії у відносинах, терпимості до різних поглядів, можливість відкрито ділитися думками і почуттями.

Робота в громадських організаціях, в соціальній сфері також приваблива для ЕНЦТ, бо вона дає їм можливість вносити свій вклад у поліпшення як свого власного життя, так і життя інших людей. Вони люблять бути лідерами, відповідати за свої проєкти і домагатися позитивних результатів.

Бізнес / консалтинг: інструктор по роботі з кадрами;
інструктор з питань збуту продукції; агент по найму;
агент бюро подорожей;
керівник малого підприємства;
менеджер зі збуту продукції.

Численні спеціальності в області консалтингу можуть задовольнити вимогам ЕНЦТ, тому що вони припускають як велику ступінь самостійності, так і встановлення тісних контактів з безліччю людей. З ЕНЦТ виходять прекрасні інструктори, особливо коли вони працюють індивідуально або в невеликих групах. Вони можуть бути енергійними винахідниками оригінальних проєктів і нових послуг, але при цьому повинні бути впевнені, що їхні програми будуть корисні людям. Вони часто займають керівні посади в невеликих компаніях, де мають можливість надавати позитивний вплив на роботу, підходити з різних сторін до вирішення проблем і одночасно виконувати контролюючі функції.

Нагадуємо, що ми перерахували далеко не всі області, в яких могли б проявлятися унікальні здібності людей типу ЕНЦТ.

ІНЦТ

А. Якщо ваш тип особистості ІНЦТ, то вам підходить така робота, яка: 1) дає вам можливість обдумувати нові ідеї або способи вирішення різних проблем стосовно духовного зростання і розвитку особистості інших людей; 2) дає можливість виробляти товари або послуги, в цінності яких ви не сумніваєтеся і які є предметом вашої гордості; 3) забезпечує визнання вашого авторства чи права власності на продукт вашої праці, а також високу оцінку ваших старань; 4) надає вам можливості для самовираження і дозволяє побачити результати своєї творчості; 5) дозволяє вам застосувати свої ідеї на благо всього суспільства або окремої людини; 6) виконується у дружній, сприятливій обстановці, де до ваших ідей ставляться серйозно і де ви отримуєте психологічну підтримку; 7) може виконуватися індивідуально, але надає можливості для частого спілкування з іншими людьми в обстановці, вільній від конфліктів і напруженості; 8) дозволяє вам організувати свій час і робоче місце і жорстко контролювати як процес, так і результат своєї праці; 9) не вимагає від вас поспіху у формуванні ваших ідей, в результаті чого ви можете як слід їх продумати і підготувати; 10) повністю відповідає вашим особистим поглядам і переконанням і дозволяє підтримувати на високому рівні ваші професійні якості.

Мистецтво: художник; драматург; романіст; поет; дизайнер.

Мистецтво приваблює ІНЦТ тим, що дає можливість створювати за допомогою своїх ідей і уяви унікальні твори. Мистецтво дозволяє ІНЦТ виразити себе як особистість і часто результат цього самовираження сильно впливає на оточуючих. Мистецтво дає можливість працювати незалежно, що дозволяє ІНЦТ організувати і контролювати своє оточення, процес роботи і її результат.

Соціальна сфера: адміністратор в галузі охорони здоров'я; директор організації в системі соціального обслуговування населення; посередник (третя сторона) у вирішенні конфліктів; соціолог; працівник сфери соціальних проблем.

Всі види діяльності, пов'язані з соціальною сферою, означають надання допомоги іншим людям, і часто ця робота ведеться в чітких організаційних структурах. Більшості ІНЦТ подобається працювати в таких умовах, особливо коли організації нечисленні, а колектив дружний. Робота в соціальній сфері дає можливість ІНЦТ винаходити і розробляти нові підходи до проблем як окремої людини, так і спільноти людей. У багатьох випадках соціальні працівники можуть діяти незалежно і часто спілкуватися з клієнтами та колегами один на один.

Бізнес: менеджер з кадрових питань; спеціаліст по маркетингу; консультант з організаційних питань; координатор програм допомоги співробітникам.

Незважаючи на те, що для більшості ІНЦТ сфера бізнесу не є привабливою, однак в ній знаходяться області, що представляють для них певний інтерес.

Кадрові питання, питання організаційного розвитку – це ті сторони бізнесу, які безпосередньо пов'язані з людиною. Вони вимагають прояву інтересу до людей самого різного типу та вміння працювати з кадрами. Діяльність у цих областях дає можливість ІНЦТ допомагати іншим у пошуках роботи, створювати ефективну структуру організації, тобто, творчо вирішувати проблеми, в центрі яких стоїть людина.

Область маркетингу дозволяє ІНЦТ використовувати свої творчі здібності у вирішенні проблем. Часто вони працюють не одні, а в команді. Якщо ІНЦТ можуть значною мірою впливати на процес і зберігати на високому рівні свою професійну та особисту цілісність, вони цілком можуть бути задоволені цим видом роботи.

Нагадуємо, що ми перерахували далеко не всі області, в яких могли б проявитися унікальні здатності людей типу ІНЦТ.

ЕНЦД

А. Якщо ваш тип особистості ЕНЦД, то вам підходить така робота, яка: 1) дозволяє працювати з різноманітними групами людей з багатьох напрямків і при цьому слідувати своєму творчому натхненню; 2) дає вам можливість придумувати щось нове, будь то нові товари або послуги, а також допомагати людям бачити реальні плоди своєї роботи; 3) вимагає великих зусиль і ніколи не повторюється; 4) виключає паперову, канцелярську рутину і повторюваність дій; 5) дозволяє вам самому визначати свій ритм, свій графік, містить мінімум правил і обмежень, а також дає вам свободу дій; 6) надає вам можливість знайомитися з новими людьми, вчитися новому, постійно задовольняти свою допитливість; 7) збігається з вашими особистими переконаннями і цінностями і дозволяє вам створювати можливості, благоприємного впливу для оточуючих; 8) виконується у дружній, неофіційній, доброзичливій обстановці, де є місце гумору і немає місця конфліктам; 9) дозволяє вам давати волю своєму натхненню і брати участь в проєктах, що представляють для вас особливий інтерес; 10) створює атмосферу, в якій ваш ентузіазм, винахідливість і гра уяви отримують гідну оцінку.

Творчі професії: журналіст; сценарист / драматург; оглядач; актор; музикант / композитор; диктор (радіо чи телебачення); декоратор; мультиплікатор, карикатурист; художник; репортер / редактор.

Соціальна сфера / освіта: працівник соціальної сфери; соціолог; директор житлово-будівельної асоціації; психолог; консультант з вибору професій; священник; духовний наставник; логопед; омбудсмен (фахівець з розбору скарг приватних осіб на державні установи, що бореться проти порушення громадянських прав окремих осіб); фахівець з дошкільного виховання і навчання; вчитель (мистецтво, театр, музика, англійська мова).

Підприємництво / бізнес:

консультант;

винахідник;

менеджер по кадровій політиці;

фахівець з підвищення кваліфікації кадрів;

фахівець з підготовки конференцій; консультант з питань допомоги персоналу;

власник ресторану.

ЕНЦД – природжені підприємці. Вони дуже люблять працювати самостійно і отримують таким чином певну свободу дій, а також можливість за своїм бажанням вибирати напрямок роботи і спілкуватися тільки з тими людьми, які викликають у них позитивні емоції. Вони не відчувають нестачі в ідеях, які їм хотілося б побачити реалізованими. Багатьом ЕНЦД подобається бути консультантами з таких питань, як складання працездатної команди, вирішення конфлікту, підвищення ефективності виробництва. Їм дуже подобається бути продавцями, причому продавати щось нематеріальне – не товар, а ідеї.

Звичайний світ бізнесу через велику кількість в ньому правил, обмежень і стандартних повторюваних операцій не особливо привабливий для ЕНЦД. Але, незважаючи на це, ми і в ньому можемо знайти людей цього типу. Вони, як правило, заповнюють місця у відділах кадрів на посадах інструкторів і консультантів. Вони вважають, що робота в якості радника з розвитку кадрової політики, наприклад, дає їм можливість складати довгострокові плани, не випускаючи з уваги головні цілі організації.

Ми перерахували далеко не всі області, в яких могли б проявитися унікальні здібності людей типу ЕНЦД.

ІНЦД

А. Якщо ваш тип особистості ІНЦД, то вам підходить така робота, яка:

- 1) не суперечить вашим особистим цінностям і надає вам можливості самовираження;
- 2) дозволяє вам глибоко розвивати свої ідеї та впливати як на процес, так і на кінцевий результат;
- 3) виконується індивідуально; у вас є своє особисте робоче місце, вам ніхто не заважає, але час від часу ви повинні ділитися своїми ідеями з людьми, думка яких для вас мають велике значення;
- 4) характеризується гнучким графіком, мінімумом правил і обмежень – ви працюєте, коли відчуваєте натхнення;
- 5) дає вам можливість співпрацювати з іншими творчими та непересічними людьми в сприятливій обстановці, де не буває місця конфліктів;
- 6) дозволяє вам висловити оригінальні ідеї, які оцінюються по достоїнству;
- 7) не вимагає від вас занадто часто розкривати результати діяльності до того, як ви самі визнаєте потрібним;
- 8) дозволяє вам допомагати іншим людям духовно рости і реалізовувати свій потенціал;
- 9) вимагає від вас вміння розбиратися в інших людях, в мотивах їх вчинків; дозволяє вам встановлювати тісні дружні відносини з ними;
- 10) дає вам можливість проводити свої ідеї в життя, не створюючи при цьому перешкод організаційного, фінансового та іншого характеру.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІНЦД.

Пропонуючи вам список професій, найбільш поширених серед ІНЦД, звертаємо увагу на те, що люди всіх типів особистості в змозі домогтися успіху в будь-якій області. Ми ж наводимо приклади тільки тих професій, які в максимальній мірі відповідають вимогам ІНЦД, і пояснюємо, чому так відбувається. Список цей далеко не повний. Він дається вам на випадок, якщо подібні варіанти вами раніше не розглядалися.

Область мистецтва: художник; письменник / поет; журналіст; архітектор; актор; видавець; музикант.

Мистецтво приваблює людей типу ІНЦД тим, що дає їм можливість творчо виразити себе і свої ідеї. Свобода розпоряджатися своїм часом, вільний стиль життя художника дуже високо цінуються людьми цього типу. Працюють вони з друкованим словом, пензлем і фарбами, придумують нові архітектурні форми або виступають як актори, музиканти, ІНЦД прагнуть створити оригінальний твір, який з'явився б справжнім виразом їх внутрішнього «Я».

Багато людей типу ІНЦД вважають себе в глибині душі «художниками», хоча далеко не завжди заробляють на життя мистецтвом. Деякі люди цього типу говорять навіть, що ні за що не стали б художниками за своєю волею; це, швидше, хрест, який їм доводиться нести все життя.

Викладання / консультування: викладач вищого навчального закладу: гуманітарні науки; мистецтво; дослідник; психолог; консультант; працівник соціальної сфери; бібліотекар, фахівець з бібліотекознавства; фахівець з корекції мовлення.

Робота викладачами та консультантами дає можливість людям типу ІНЦД допомагати іншим розвиватися духовно і реалізовувати свій людський потенціал. ІНЦД щирі у своєму благородному прагненні поліпшити якість життя людей. Вони воліють викладати у вищих навчальних закладах, а не в початковій і навіть не в середній школі через те, що рівень мотивації дій у студентів вище, ніж у школярів. Вони й самі люблять вчитися, їм подобається займатися глибокими дослідженнями і підвищувати свій рівень знань. З людей типу ІНЦД виходять вдумливі й уважні консультанти, психологи, а також працівники соціальної сфери. Всі вони прагнуть допомогти своїм клієнтам зрозуміти самих себе і знайти гармонію у взаєминах з оточуючими і самими собою. Працюючи консультантами, вони отримують величезне задоволення, коли бачать, що в міру пізнання самих себе їхні клієнти починають розуміти і інших людей.

Адміністративна діяльність:

фахівець з кадрових питань; соціолог.

ЕНРТ

А. Якщо ваш тип особистості ЕНРТ, то вам підходить така робота, яка:

- 1) дає можливість бути лідером, впливати, щоб сприяти діяльності всієї організації і домагатися виконання поставлених завдань в задані терміни;
- 2) дозволяє вам займатися довгостроковим плануванням, творчо підходити до вирішення проблем, виробляє оригінальні і разом з тим логічні підходи до завдань;
- 3) проводиться в добре організованому просторі, де усі трудяться в чітких рамках, дотримуються певних принципів; 4) стимулює ваші інтелектуальні здібності, ставить перед Вами багатосторонні й важкі завдання; 5) надає вам можливість знайомитися і спілкуватися зі здібними, цікавими і впливовими людьми; 6) дає вам можливість просуватися службовими;
- 7) будить ваш інтерес, кидає виклик вашому інтелекту, вимагає бути кращим за інших, надає вам можливість бути на виду, де ваші досягнення стають відомі, отримують визнання і щедро винагороджуються;
- 8) дає вам можливість співпрацювати з розумними, творчими, честолюбними людьми, орієнтованими на досягнення кінцевого результату;
- 9) дозволяє вам ставити перед собою конкретні цілі, використовувати при їх досягненні свої організаторські здібності, постійно мати на увазі більш широкі завдання, що не відхилятися від них і в той же час займатися необхідною поточною роботою;
- 10) надає вам можливість управляти іншими людьми, контролювати їх з позицій логіки; виявляти найсильніші якості співробітників, але без того, щоб щодня виникали дрібні з'ясування стосунків, і намагатися розв'язати їх.

Бізнес: член керівництва фірми, компанії; старший керуючий; адміністратор; менеджер з кадрів; менеджер з питань збуту продукції; менеджер з питань маркетингу.

Люди типу ЕНРТ часто знаходять для себе багато привабливого у світі бізнесу. Вони люблять керувати, бути лідерами, контролювати ситуацію. Вони вміють розробляти довгострокові плани і прокладати оптимальні шляхи для досягнення своїх цілей. Люди типу ЕНРТ володіють жорстким, але справедливим стилем керівництва. Вони люблять оточувати себе іншими незалежними, орієнтованими на результат людьми, які можуть працювати без особливого контролю і втручання з боку. Працівники типу ЕНРТ зазвичай піднімаються в своїй кар'єрі до керівних постів завдяки вродженій здатності легко спілкуватися з людьми на будь-якому рівні і робити на них вплив.

Фінанси: агент з питань інвестицій; фінансист-плановик; фахівець з економічного аналізу; фахівець з оцінки кредитоспроможності; біржовий маклер.

Неабиякі здібності людей типу ЕНРТ знаходять широке застосування в світі фінансів. Їм подобається «робити гроші», люблять вони працювати і з грошима інших людей. Їх приваблює дух конкуренції, властивий цій сфері діяльності, вони легко і швидко беруть на себе відповідальність за прийняття рішення. Люди типу ЕНРТ користуються своєю здатністю передбачати тенденції і винаходити нові методи, щоб витягувати максимальну користь як для себе, так і для своїх клієнтів. Найкраще вони проявляють себе тоді, коли їм не доводиться займатися дрібними деталями і звітами, коли всі ці обов'язки вони можуть доручити своїм компетентним співробітникам.

Консалтинг: фахівець в області бізнес-консалтингу; фахівець з питань менеджменту; консультант в галузі освіти; інструктор з питань управління; фахівець з кадрової політики.

Вузькі спеціальності: юрист (адвокат, прокурор); суддя; психолог; науковець (соціолог, викладач соціології), інженер-хімік.

ІНРТ

А. Якщо ваш тип особистості ІНРТ, то вам підходить така робота, яка:

- 1) дозволяє придумувати і розробляти оригінальні новаторські рішення проблем для того, щоб поліпшити функціонування існуючих суспільних систем;
- 2) дає вам можливість сконцентрувати свою енергію на проведенні в життя своїх ідей, діяти за планом або графіком в обстановці, де вашу старанність і завзятість оцінять по заслугах;
- 3) забезпечує вам співпрацю з іншими сумлінними людьми, яких ви цінуєте за їх високий професійний рівень, інтелект і знання;
- 4) створює таку обстановку, де до ваших ідей ставляться з довірою, дозволяють вам контролювати їх виконання на практиці;
- 5) дає вам можливість діяти незалежно, але періодично спілкуватися з невеликою групою інтелектуалів в обстановці, вільної від внутрішніх конфліктів;
- 6) забезпечує постійний приплив нової інформації, сприяючи тим самим підвищенню рівня ваших знань;
- 7) дає вам можливість досягти такого результату у своїй діяльності, який відповідав би, скоріше, вашим особистим високим вимогам, ніж бажанням інших людей;
- 8) не вимагає від вас повторюваних дій, особливо в дрібницях;
- 9) надає вам більший ступінь незалежності, можливість самостійно здійснювати контроль, а також сприятиме змінам, які можуть надати позитивний вплив на людей і події;
- 10) оцінюється виходячи із загальноприйнятих стандартів, а не за результатами конкурентної боротьби, і це саме по собі винагороджує ваші зусилля.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІНРТ.

Технічні професії: науковець; фахівець з комп'ютерних систем; інженер-конструктор; астроном; програміст; фахівець з планування заходів, пов'язаних з охороною навколишнього середовища. Технічні області привертають до себе людей типу ІНРТ тим, що в них вони можуть задовольнити свій інтерес до логічних систем. Техніка надає їм можливість працювати з високими технологіями. Дуже часто, завдяки своїм творчим здібностям, ІНРТ стають винахідниками нових оригінальних систем.

Просвітництво: викладач університету; розробник навчального плану університету; адміністратор. Сфера вищої освіти набагато більш приваблива для людей типу ІНРТ, ніж, наприклад, початкова або середня школа, оскільки в ній зазвичай поєднуються складні педагогічні теорії і системи з більш загальними аспектами.

Розробка навчального плану університету і забезпечення його успішного виконання дозволяють людині типу ІНРТ вносити поліпшення в систему. Сфера вищої школи забезпечує людині типу ІНРТ можливість знаходитися з новою інформацією, а також спілкуватися з іншими інтелектуалами і тим самим підвищувати свій професіональний рівень.

Медицина: психолог; психіатр; невропатолог; біоінженер; кардіолог; фармаколог. Багато людей типу ІНРТ знаходять задоволення в технологічних галузях медицини і домагаються в них великих успіхів. Ці галузі вимагають оволодіння надскладними системами і дозволяють ІНРТ працювати незалежно, без найменшого втручання ззовні.

Вузькі спеціальності: адвокат (адміністративне право); консультант з менеджменту; фахівець зі стратегічного планування; менеджер; суддя; політичний оглядач; інженер.

Творчі професії: письменник / журналіст; художник; винахідник; дизайнер; архітектор.

ЕНРД

А. Якщо ваш тип особистості ЕНРД, то вам підходить така робота, яка:

1) надає можливість творчо підходити до вирішення проблем і винаходити нові, оригінальні методи; 2) дозволяє вам застосовувати новаторські ідеї для створення більш ефективних систем; 3) стимулює ваші творчі здібності, ваш талант імпровізатора, прагнення до професійного зростання і створює умови для того, щоб ваші зусилля були помічені й отримали гідну оцінку; 4) не дає вам нудьгувати, надихає вас і змушує діяти; 5) проводиться згідно логічному порядку і оцінюється на підставі об'єктивних і справедливих критеріїв, а не симпатій і антипатій окремої особистості; 6) дає вам можливість підвищувати свій професійний статус, посилювати особистий вплив, дозволяє часто спілкуватися з іншими впливовими людьми; 7) дозволяє вам знайомитися і постійно спілкуватися з різними людьми, особливо з тими, до кого ви відчуваєте повагу; 8) характеризується енергійною, швидко мінливою обстановкою, де прийняті вами рішення мають велике значення; 9) створює неформальну, неофіційну атмосферу, де ви можете користуватися великою свободою дій і розпоряджатися своїм часом, а також діяти відповідно до обставин; 10) дозволяє вам розробляти або ініціювати нові проєкти, але не вимагає від вас їх докладної розробки і поглиблення в деталі.

Політика: політичний діяч; партійний діяч, який займається організаційними питаннями (політичний менеджер); політолог; соціолог. Всі ці заняття дозволяють людям типу ЕНРД застосовувати свої ідеї, знання і винахідливість у надзвичайно насиченій енергією діяльності, такій, що швидко змінюється і має величезний вплив на життя, області життя. Люди типу ЕНРД можуть застосовувати на практиці свою здатність бачити появу і розвиток нових тенденцій, з'явлення нових проблем, зміни в суспільній свідомості і пристосовуватися до цих змін. ЕНРД люблять робити з різними людьми, але особливо їх приваблюють ті, хто має владу і вплив у суспільстві. Світ політики вимагає від них уміння налагоджувати контакти з тими, на кого вони хотіли б вплинути. Люди типу ЕНРД володіють широким кругозором, люблять виступати перед публікою, можуть бути прекрасними ораторами.

Планування і розвиток: фахівець зі стратегічного планування; агент з продажу нерухомості; фахівець з розробки індивідуальних програм; посередник у питаннях, пов'язаних з інвестиціями; розробник комп'ютерних систем; менеджер з промислового дизайну.

Маркетинг: творчий директор по рекламі; фахівець з розробки планів маркетингу; фахівець зі зв'язків з громадськістю. Такі області діяльності, як маркетинг, реклама і зв'язки з громадськістю, дозволяють людям типу ЕНРД входити в контакт з іншими творчими особистостями, розробляти ідеї і застосовувати їх на практиці. Їх приваблює динамічний і блискучий світ суспільних відносин і реклами, саме тут вони можуть за допомогою своєї чарівності пропагувати власні ідеї та концепції. Дослідження в області маркетингу дозволяють ЕНРД застосувати на практиці свою здатність визначати тенденції, а також стимулюють і задовольняють їх ненаситну допитливість і багату уяву.

Підприємництво: власник підприємства; винахідник; консультант з питань менеджменту; літературний агент; фотограф; власник ресторану, бару. ЕНРД – природжені підприємці. Людей цього типу приваблює передусім можливість створювати нову, гнучку робочу обстановку. Професії в області підприємництва часто вимагають залучення великої кількості людей, обмірковування нових ідей і підходів, оригінальних рішень, а також мають на увазі певний ризик. Проєкти часто плануються у великих масштабах, потребують значних коштів та участі впливових людей.

ІНРД

А. Якщо ваш тип особистості ІНРД, то вам підходить така робота, яка:

1) надає вам можливість розробляти нові ідеї і піддавати їх критичному аналізу; 2) дозволяє вам зосередити увагу на творчій, теоретичній стадії процесу, а не на кінцевому результаті; 3) є випробуванням ваших здібностей і вимагає вирішення складних завдань, коли ви можете застосувати нетрадиційні методи і брати на себе ризик, щоб знайти оптимальні варіанти рішень; 4) дає вам можливість працювати самостійно, мати багато часу для того, щоб зосередитися і продумати свої ідеї до кінця; 5) дозволяє вам висувати власні вимоги до роботи і визначати, як ваші зусилля будуть оцінені і винагороджені; 6) проводиться в неформальній обстановці, позбавленої суворої регламентації, непотрібних правил, частих нарад; 7) дозволяє вам співпрацювати з невеликою групою шанованих вами людей - друзів і колег; 8) надає вам можливість постійно підвищувати свій професійний рівень і посилювати свій вплив, а також співпрацювати з іншими впливовими і процвітаючими людьми; 9) дозволяє вам розробляти новаторські ідеї та плани, обов'язки ж по їх виконанню і доведенню до практичних результатів доручати компетентним помічникам; 10) не вимагає від вас великих витрат часу на безпосередню організаційну роботу, керівництво людьми або залагодження конфліктів, що виникають між співробітниками.

Планування і розвиток: фахівець з розробки програмного забезпечення комп'ютерних систем; програміст; фахівець з дослідження та розвитку; фахівець з системного аналізу; фахівець з пошуку нових ринків збуту або створенню нових товарів.

Область планування та розвитку надає людям типу ІНРД можливість проявити свої найкращі ділові якості: аналізувати проблеми, шукати нові та оригінальні рішення. Багато ІНРД воліють працювати в галузі науки і техніки, де перед ними відкривається можливість вивчати складні системи, способи виправлення помилок та усунення недоліків.

Вони легко бачать структуру компанії, галузі промисловості або технології, створюють нові, більш ефективні методи роботи і роблять це з великим задоволенням.

Медицина / техніка: невропатолог; фізик; хірург (пластична хірургія); фармацевт; вчений: хімік / біолог.

Такі області, як медицина і високі технології, дають можливість людям типу ІНРД проявити свої непересічні здібності і уміння поводитися з технічними засобами. Галузі, що швидко розвиваються, невропатологія і пластична хірургія також становлять великий інтерес для людей типу ІНРД, оскільки дозволяють їм знаходитися на передових рубіжах науки, займатися нововведеннями, які зазвичай пов'язані з певним ризиком. Фізика, хімія, біологія дають їм можливість мати справу зі складними концепціями, постійно вчитися новому і постійно задавати питання: «Що якщо?» Ці професії, особливо коли вони пов'язані з великою часткою дослідницької роботи, дозволяють ІНРД працювати незалежно, самостійно. В силу своєї складності і змагальності ці області діяльності привертають до себе інших обдарованих і інтелектуальних людей, спілкування з якими ІНРД знаходять для себе стимулюючим.

Вузькі спеціальності: адвокат; економіст; психолог / психоаналітик; фахівець з фінансового аналізу; архітектор; слідчий.

Всі ці професії як би кидають виклик здібностям людини типу ІНРД, вони вимагають від нього ясного порозуміння. Академічна наука: археолог; математик; історик; філософ; викладач коледжу, що працює з аспірантами; дослідник; адміністратор факультету (коледжу).

Творчі професії: фотограф; письменник; художник; конференсьє / танцюрист.

ЕСРТ

А. Якщо ваш тип особистості ЕСРТ, то вам підходить така робота, яка:

1) надає можливість діяти послідовно, дає вам час і ресурси для того, щоб зробити логічні висновки; 2) дозволяє вам застосувати всю свою майстерність у виконанні конкретних і чітких завдань і використовувати свої розумові здібності; 3) вимірюється і оцінюється на основі справедливих, логічних, зрозумілих і об'єктивних норм; 4) виконується в доброзичливій атмосфері в співтоваристві з іншими працюючими і сумлінними людьми, які не заважають вам особистими проблемами і не вимагають, щоб ви ділилися з ними своїми емоціями; 5) реальна і відчутна, може здійснитися на практиці і дати конкретний результат; 6) ясно визначає обов'язки кожного і має чітку структуру службового підпорядкування; 7) дозволяє вам домагатися позитивних результатів у рамках встановленого порядку у визначені терміни; 8) здійснюється в обстановці стабільності та передбачуваності, але в той же час характеризується активними діями і участю в ній самих різних людей; 9) може виконуватися за участю інших людей, даючи вам можливість керувати їх діями; 10) дозволяє вам приймати рішення, нести певну відповідальність і впливати там, де прислухаються до вашої думки, рекомендацій і поважають ваш досвід.

Б. Професії, найбільш популярні серед ЕСРТ.

Державна служба: поліцейський (інспектор у справах умовно засуджених); фахівець з торгівлі матеріальними цінностями (комп'ютерами, нерухомістю); директор бюро ритуальних послуг; кухар; військовослужбовець; страховий агент; державний службовець; охоронець.

Ці професії дозволяють людям типу ЕСРТ працювати в конкретному світі, займатися реальними і відчутними справами. Багато хто з цих професій вимагають дотримання встановленого порядку, а також спілкування з представниками різних груп населення. Люди типу ЕСРТ воліють авторитетні посади, їм подобається керувати. Вони люблять торгувати чим-небудь конкретним, тобто, займатися роботою, яка дає негайний і відчутний результат.

Технічні спеціальності: інженер-механік; аудитор; генеральний підрядник; фермер; будівельник; фармацевт; технік по обладнанню.

Всі ці професії вимагають від людей типу ЕСРТ здібностей до техніки й механіки. Кожна з них дозволяє їм зосередити свою увагу на зборі, узагальненні та аналізі фактичного матеріалу і робити з цього відповідні висновки. Кожна з цих професій вимагає гарної організованості, що завжди вітається людьми типу ЕСРТ, які воліють працювати в чітких і впорядкованих структурах. Люди типу ЕСРТ не виносять безладу і слабкою ефективності на виробництві.

Професії, пов'язані з управлінням: банківський службовець / службовець кредитної установи; керівник проєкту; керуючий справами; адміністратор; менеджер бази даних; агент з купівлі-продажу.

Професії, пов'язані з управлінською діяльністю, гарні для людей типу ЕСРТ тим, що дозволяють їм зайняти впливові посади. З них виходять непогані керівники, тому що вони люблять віддавати розпорядження, приймати рішення і контролювати роботу інших. Вони поважають встановлений порядок. Менеджмент вимагає постійного спілкування з іншими людьми і здатності направляти, контролювати й оцінювати роботу інших.

Вузькі спеціальності: зубний лікар; терапевт; біржовий маклер; суддя; адміністратор; учитель.

ICPT

А. Якщо ваш тип особистості ICPT, то вам підходить робота, яка:

1) є технічною і дозволяє вам проявити свою здатність добре запам'ятовувати факти і деталі і використовувати їх у своїй діяльності; 2) полягає в тому, щоб виробляти реальний продукт або послуги, користуючись розробленими раніше правилами і процедурами, що дозволить вам обрати для її виконання найбільш ефективні і логічні методи; 3) надає вам можливість діяти самостійно, проявляти неабиякі здібності, сконцентрувати сили і увагу на виконанні конкретних проєктів або завдань; 4) здійснюється в обстановці стабільності і традиційної організації, де від вас не вимагають йти на невиправданий ризик; 5) дає вам можливість отримати конкретні і вимірні результати, дотримуючись точних стандартів і норм; 6) характеризується ясно поставленими цілями і чіткою організаційною структурою; 7) дозволяє вам як слід підготуватися, перш ніж представляти свою роботу на суд людей; 8) дає вам можливість постійно підвищувати рівень відповідальності, де вас оцінюють по тому, як ви виконуєте свої обов'язки і як сприяєте спільній справі; 9) виконується в таких умовах, де високо цінуються ваші практичні поради та досвід; 10) дозволяє вам досягти поставлених цілей за умови достатнього забезпечення ресурсами і засобами.

Б. Професії, найбільш популярні серед ICPT.

Бізнес: адміністратор; бухгалтер; аудитор; менеджер / інспектор; фахівець з оперативного виготовлення документів (електронній обробці тексту); експерт, аналітик; страховий агент.

Люди типу ICPT часто знаходять себе в професіях, пов'язаних з бізнесом, і домагаються чудових результатів там, де треба управляти системою і підтримувати її в повному порядку. Зазвичай вони воліють працювати в традиційних структурах, надають стабілізуючий вплив на всю діяльність організації. Вони люблять копітку роботу, де потрібно багато уваги. Перевіряючи рахунки, фінансові звіти, вони не пропускають жодної помилки. Працюючи менеджерами, вони забезпечують чіткий розподіл ролей та обов'язків. Часто вони віддають перевагу тій області бізнесу, яка має справу з конкретними товарами та послугами.

Медицина: психолог; психіатр; невропатолог; біоінженер; кардіолог; фармаколог.

Багато людей типу ICPT знаходять задоволення в технологічних галузях медицини і домагаються в них великих успіхів. Ці галузі вимагають оволодіння надскладними системами і дозволяють ICPT працювати незалежно, без найменшого втручання ззовні.

Вузькі спеціальності: адвокат (адміністративне право); консультант з менеджменту; фахівець зі стратегічного планування; менеджер; суддя; політичний оглядач; інженер.

Ці професії надають для людей типу ICPT вельми широкі можливості. Всі вони, окрім, мабуть, менеджера, вимагають схильності до дослідницької роботи та планування. Розробляючи довгострокові плани, стратегії розвитку систем, ICPT орієнтуються на майбутнє. Це допомагає їм домагатися своїх цілей, діючи послідовно і логічно. Менеджер типу ICPT часто із задоволенням працює у відносно невеликих організаціях, де інші співробітники в чомусь схожі на нього. Якщо персонал не вимагає пильної уваги і контролю за своєю діяльністю і взаєминами, то менеджер типу ICPT, швидше за все, буде задоволений своїм місцем роботи.

Творчі професії: письменник / журналіст; художник; винахідник; дизайнер; архітектор.

ЕСЦТ

А. Якщо ваш тип особистості ЕСЦТ, то вам підходить така робота, яка: 1) дає вам можливість встановлювати і підтримувати теплі і щирі взаємини з іншими людьми і своїми конкретними діями намагатися поліпшити якість їх життя; 2) має практичне значення, дає вам час навчитися необхідним прийомам, відточити свою майстерність; 3) дозволяє вам контролювати дії, працюючи з іншими людьми заради спільної мети; 4) ставить перед вами чіткі завдання і оцінюється відповідно до загальноприйнятих і ясно сформульованих критеріїв; 5) виконується в атмосфері співпраці, де немає місця конфліктам між колегами, непорозумінням з контролерами, клієнтами, пацієнтами т. ін.; 6) дозволяє вам приймати рішення і стежити, щоб вони неухильно виконувалися; 7) надає вам можливість спілкуватися з іншими людьми і відчувати свою значимість в процесі прийняття рішень; 8) дозволяє вам так організувати час і дії (свої та оточуючих), що це забезпечує ефективне виконання обов'язків; 9) проводиться в обстановці, де люди з готовністю надають вам підтримку, де ви ставитеся до своїх колег як до друзів; 10) виконується в рамках усталеної структури, де порядок підпорядкованості відомий.

Б. Професії, найбільш популярні серед ЕСЦТ.

Охорона здоров'я: сімейний лікар; медсестра; зубний лікар; секретар в медичному закладі; логопед; окуліст. Освіта: вчитель початкової школи; вчитель в системі спеціального навчання; викладач домашньої економіки; спеціаліст з охорони дитинства; тренер. Соціальні послуги: працівник соціальної сфери; працівник місцевих благодійних організацій; релігійний просвітител; консультант; священник, служитель церкви, равин. Як правило, люди типу ЕСЦТ беруть активну участь у житті своєї громади і часто добровільно пропонують свої послуги різним громадським організаціям. Не дивно, що часто вони знаходять задоволення в тих професіях, де їм доводиться займатися тим же, що і у вільний час. Особиста участь у громадській роботі - ось що приваблює багатьох ЕСЦТ. Вони легко зав'язують знайомства, виступають перед публікою, тому такі професії, як консультант, релігійний просвітител або служитель церкви, є найвищою мірою привабливими для цих людей. Будучи за природою схильними до консерватизму і підтримці традицій, ЕСЦТ із задоволенням працюють в умовах соціально стабільної організації, де можуть допомагати людям у надзвичайних ситуаціях

Бізнес: агент з нерухомості / брокер; особистий представник в банку; фахівець з телемаркету; власник магазину / продавець магазину; секретар, провідний прийом відвідувачів, реєстратор, порт'є. Світ бізнесу надає людям типу ЕСЦТ можливість мати великі знайомства і проявляти свою працьовитість для досягнення цілей. Їм до душі активність і швидкий темп, властивий цій області діяльності, подобається спілкуватися з покупцями, клієнтами. Якщо бізнес вимагає спілкування один на один (наприклад, справи, пов'язані з нерухомістю або наданням банківських послуг приватній особі), то тут багато ЕСЦТ домагаються великих успіхів тому, що ними рухає прагнення встановити конструктивні відносини з оточуючими і підтримувати їх.

Такі області, як реклама і маркетинг, вимагають особливого вміння спілкуватися з оточуючими, ніж багато люди типу ЕСЦТ володіють досконало. І в тій, і в іншій області необхідно приділяти пильну увагу деталям, доводити до кінця розпочату справу. Тут знаходить широке застосування організованість ЕСЦТ.

Сфера послуг: представник служби захисту прав споживачів; директор бюро ритуальних послуг; перукар / косметолог; службовець аеропорту; адміністратор (в ресторані, готелі); постачальник продуктів. Канцелярська робота: секретар; реєстратор; конторський службовець; бухгалтер; секретар-друкарка.

ІСЦТ

А. Якщо ваш тип особистості ІСЦТ, то вам підходить така робота, яка:

1) вимагає великої спостережливості і ретельності і дозволяє проявити свою здатність добре запам'ятовувати факти і подробиці; 2) дає вам можливість мати справу з практичною діяльністю, спрямованою на допомогу людям, вимагає акуратності й уваги до деталей; 3) дозволяє вам проявити співчуття і діяти згідно вашим переконанням; залишатися за сценою, але отримувати справедливую оцінку своїй працьовитості; 4) виконується в рамках традиційної, стабільною, впорядкованої структури, яка націлена на практичні результати; 5) вимагає дотримуватися встановленого порядку, використовувати практичний досвід і доводити почате до кінця ретельно і організовано; 6) надає вам можливість всю свою енергію концентрувати на одному проєкті або одній людині; надавати послуги або виробляти товари, що мають видимі, конкретні результати; 7) надає вам окреме робоче місце і можливість концентрувати свою увагу на завданні протягом тривалого часу, з мінімальними перешкодами; 8) дозволяє вам спілкуватися один на один з тими, кому ви хочете допомогти, а також з людьми, які розділяють ваші цінності і переконання; 9) вимагає від вас організованого і ефективного виконання завдання; 10) дозволяє не занадто часто представляти свою роботу на оцінку, а також дає достатньо часу, щоб ретельно підготуватися до звіту.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІСЦТ.

Медицина: сімейний лікар; медсестра; медичний технік; стоматолог; фізіотерапевт; фахівець з торгівлі медичним обладнанням; адміністратор установи з охорони здоров'я; дієтолог.

Всі ці професії дозволяють людині типу ІСЦТ працювати там, де вона може надавати конкретний вплив на інших людей. Багато хто з цих професій вимагають безпосереднього контакту з клієнтами (пацієнтами) один на один; люди типу ІСЦТ люблять надавати конкретну, практичну допомогу. Ці професії дозволяють ІСЦТ працювати відносно незалежно в рамках традиційної, організованої системи. Область медицини надає людям типу ІСЦТ прекрасну можливість використовувати свої здібності, технічні знання та навички, а також встановлювати особисті зв'язки з іншими людьми.

Соціальні послуги / дослідна робота: фахівець з дошкільного навчання / вчитель початкової школи; бібліотекар / архівіст; хранитель музею, фонду, бібліотеки т. ін.; адміністратор в галузі освіти; працівник соціальної сфери; консультант; релігійний просвітител; фахівець, що здійснює нагляд за умовно звільненими.

Допоміжні професії у сфері бізнесу: секретар; начальник канцелярії; представник служби захисту прав споживача; оператор комп'ютера; бухгалтер.

Інші професії: дизайнер інтер'єрів; електрик; продавець; спеціаліст з реклами модних товарів; господар готелю; охоронець / сторож.

Всі ці професії, на перший погляд, ніяк не пов'язані один з одним, проте у них багато спільного. Кожна з них вимагає від людини роботи з конкретними речами, що мають відношення до повсякденного життя. Дизайнер типу ІСЦТ проявляє свій естетичний смак і прагне задовольнити побажання клієнта. Ця робота потребує уваги до деталей і здатності до співпраці з клієнтами.

ІСРД

А. Якщо ваш тип особистості ІСРД, то вам підходить така робота, яка:

1) дозволяє використовувати наявні у вашому розпорядженні ресурси та кошти найбільш ефективно; 2) дає вам можливість показати свою майстерність і вдосконалювати її, особливо технічні навички і вміння поводитися з інструментами; 3) дозволяє вам застосувати свої технічні знання та навички на практиці і бачити, які логічні принципи лежать в основі вашої діяльності; дає вам можливість самому самостійно виявляти помилки, виправляти недоліки і вирішувати проблеми по мірі їх виникнення; 4) ставить перед вами завдання і визначає напрями, дає можливість діяти доцільно і мати справу з конкретними і практичними речами; 5) характеризується жвавістю і активністю і надає вам певну ступінь незалежності, а також часто дозволяє залишати приміщення і працювати на повітрі; 6) не сковує вас традиційними нормами і правилами; ви можете взяти участь у вирішенні будь-якої кризи при виникненні непередбачених ситуацій, які виникають досить часто; 7) дозволяє вам працювати самостійно; ваші дії піддаються мінімальному контролю і від вас не потребують ретельного контролю за роботою інших; 8) залишає вам час для своїх особистих захоплень; 9) не змушує вас нудьгувати і не вимагає постійно великої віддачі сил; 10) не вимагає повторення одних і тих же дій.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІСРД.

Професії, пов'язані з ризиком: поліцейський; автогонщик; пілот; фахівець з озброєння; мисливець; розвідник; судовий виконавець; пожежник.

Професії, пов'язані з ризиком, привабливі для людей типу ІСРД тим, що надають їм можливість уникнути організацій з жорсткою структурою і численними обмеженнями. Вони добре діють в непередбачуваних ситуаціях, вміють швидко оцінювати наявні в їхньому розпорядженні ресурси і приймати відповідні заходи. Вони добре працюють самостійно, але при необхідності можуть бути цінними членами команди. Люди типу ІСРД, як правило, добре розбираються в інструментах або в спеціальній техніці, їм подобається багато часу проводити на відкритому повітрі, вони люблять активні фізичні дії.

Технічні професії: фахівець з медичної техніки; програміст; інженер електрик; асистент стоматолога.

Люди типу ІСРД часто знаходять задоволення в технічних областях, тому що їх цікавить, що як працює і чому. Вони, як правило, прекрасно проявляють себе в області механіки, бо відрізняються спостережливістю й хорошою пам'яттю. Зазвичай вони спритно і вміло працюють руками, їм подобається робити те, що є для них постійним джерелом сенсорних відчуттів. Гарну службу їм надає здатність до логічного аналізу, якщо вони беруть як основу факти, зібрані ними за допомогою своїх п'яти органів чуття.

Бізнес / фінанси: агент по матеріально-технічному постачанню; банкір; фахівець в області ринку цінних паперів; економіст; секретар у суді.

Ремесла: фермер; механік; тренер; столяр / тесля; майстер з ремонту комп'ютерів; продавець автомобільних запчастин; художник по рекламі.

Незалежність і можливість працювати руками часто залучають людей типу ІСРД до різних ремесел. Вони воліють завдання реальні і конкретні, ті, що дають їм можливість проявити свою майстерність. З особливою ретельністю вони працюють над проектами, які повністю поглинають їх інтерес, наприклад якщо вони люблять спорт, то віддадуть перевагу професії тренера або спортивного інструктора, будь-якій іншій роботі в цій галузі. Зробити своє захоплення професійною кар'єрою - ось шлях до успіху для людей типу ІСРД.

ЕСЦД

А. Якщо ваш тип особистості ЕНЦД, то вам підходить робота, яка:

1) дозволяє вам вчитися на практичному досвіді, дає можливість шукати вирішення проблем за допомогою фактів і властивого вам здорового глузду; 2) дозволяє вам особисто брати участь у вирішенні завдань, працювати безпосередньо з клієнтом; 3) надає вам можливість активно спілкуватися з широким колом людей, відрізняється різноманітністю, жвавістю; 4) вимагає вміння керувати людьми, справлятися з конфліктними ситуаціями, здатності знімати напругу, згуртовуючи інших, даючи їм орієнтири; 5) дозволяє вам одночасно вести кілька проєктів або брати на себе кілька обов'язків, особливо ті з них, де потрібна проявити свій естетичний смак; 6) надає вам можливість взаємодіяти з іншими товариськими, легкими людьми, які поділяють ваш оптимізм, енергію і реальний погляд на речі; 7) дозволяє вам займатися проєктами, які можуть негайно принести користь і враховувати потреби оточуючих людей; 8) проводиться в дружній і неформальній обстановці, позбавленої прихованих підводних течій; 9) не залишає непоміченими вашу працьовитість і хороші наміри; 10) не дає вам нудьгувати, повна несподіванок, сюрпризів і не скута бюрократичними правилами та обмеженнями.

Б. Професії, найбільш популярні серед ЕСЦД.

Пропонуючи вам список професій, найбільш поширених серед ЕСЦД, звертаємо вашу увагу на те, що люди всіх типів особистості в змозі домогтися успіху в будь-якій області. Ми ж наводимо приклади тільки тих професій, які в максимальній мірі відповідають вимогам ЕСЦД і пояснюємо, чому це так. Природно, список цей далеко не повний. Він дається вам на випадок, якщо подібні варіанти вами раніше не розглядалися.

Освіта: вчитель молодших класів; вихователь дошкільнят; співробітник установи з охорони дитинства; тренер.

Охорона здоров'я / сфера соціальних послуг: медсестра «Швидкої допомоги»; ветеринар; працівник сфери соціальних послуг; інструктор школи собаківництва.

Індустрія розваг: фотограф; кінопрод'юсер; музикант; артист: танцюрист, комік; антрепренер, імпресаріо; організатор свят та інших заходів; агент туристичного бюро.

Люди типу ЕСЦД люблять розважати оточуючих і як професіонали, і просто в колі друзів. Як правило, вони володіють хорошим естетичним смаком, гостро відчувають все нове і красиве. Деякі люди цього типу люблять виступати самі, іншим подобається просто обертатися в артистичному світі - в цьому збуджуючому, мінливому світі індустрії розваг. ЕСЦД люблять подорожувати, з них виходять хороші туристичні агенти, тому що вони вміють вислухати клієнта, зрозуміти, як людина бажає провести свою відпустку, і не шкодують сил, щоб знайти для неї відповідний варіант. Вони чудово можуть займатися кількома справами відразу і часто знаходять задоволення в такій професії, як організатор свят.

Бізнес: агент з продажу нерухомості; фахівець зі в'язків з громадськістю; продавець в магазині; збирач коштів у якийсь фонд; посередник при залагодженні трудових конфліктів; секретар, провідний прийом відвідувачів; реєстратор; порт'єс.

Сфера послуг: службовець аеропорту, супроводжуючий пасажирів до літака; секретар / реєстратор; офіціант; розпорядник в ресторані (готелі); аранжувальник квітів.

ІСЦД

А. Якщо ваш тип особистості ІСЦТ, то вам підходить така робота, яка:

- 1) не суперечить вашим внутрішнім переконанням; якими ви дорожите і в які хочете вкласти свою енергію і талант;
- 2) відбувається в дружній обстановці, в атмосфері взаємодопомоги, де на вас дивляться як на людину, яка вміє працювати в команді (якщо мова йде про колективну роботу) і не підведе;
- 3) вимагає особливої уваги до деталей; дозволяє мати справу з конкретними, корисними і практичними речами;
- 4) надає можливість працювати незалежно, але поряд з людьми, сумісними за характером; які не пов'язують вас надмірними обмеженнями, правилами або встановленим порядком операцій;
- 5) дозволяє вам проявляти гнучкість, але в той же час залишатися вірним своїм переконанням, а також бачити мету і конкретні результати своїх зусиль;
- 6) надає вам можливість проявити смак і естетичне чуття і зробити так, щоб оточуючі відчували себе в такій обстановці вільно і зручно;
- 7) проводиться в доброзичливій обстановці, де ви можете розраховувати на допомогу і самі надавати її і де майже не буває конфліктів між співробітниками;
- 8) дає вам можливість духовно рости і розвиватися в рамках діяльності, яку ви вважаєте важливою;
- 9) дозволяє вам вирішувати проблеми на місці і негайно;
- 10) не вимагає від вас регулярно виступати перед публікою, вести за собою велику групу людей, яких ви погано знаєте, або ж давати негативні відгуки.

Б. Професії, найбільш популярні серед ІСЦД.

Пропонуючи вам список професій, найбільш поширених серед ІСЦД, звертаємо вашу увагу на те, що люди всіх типів особистості в змозі домогтися успіху в будь-якій області. Ми ж наводимо приклади тільки тих професій, які в максимальній мірі відповідають вимогам ІСЦД, і пояснюємо, чому це так. Природно, список цей далеко не повний. Він дається вам на випадок, якщо подібні варіанти вами раніше не розглядалися.

Ремесла / мистецтво: модельєр одягу; тесляр, столяр; ювелір; садівник; майстер з виготовлення гобеленів; гончар; художник; танцівник; дизайнер інтер'єрів / ландшафтний архітектор; шеф повар.

Медицина: фізіотерапевт; масажист; помічник дантиста; рентгенолог; асистент лікаря; асистент ветеринара; фахівець з догляду за тваринами / інструктор з навчання тварин.

Технічні професії: оператор комп'ютера; топограф / геодезист; лісник; ботанік; геолог; механік.

Люди типу ІСЦД часто воліють ті професії, які мають справу з фактами, а не з теоріями. Вони схильні частіше користуватися практичними навичками. Можливість проводити багато часу на відкритому повітрі також приваблює людей типу ІСЦД, вони вітають зміни і різноманітність у своїй роботі.

Сфера послуг: диспетчер екстреної лінії зв'язку; вчитель в початковій школі; охоронець порядку; комірник; офіціант; косметолог. Канцелярська робота: реєстратор; секретар; друкарка; адміністратор.

ЕСРД

А. Якщо ваш тип особистості ЕСРД, то вам підходить така робота, яка:

1) надає вам можливість заводити нові знайомства і невимушено спілкуватися з багатьма людьми; щодня ставить перед вами нові та цікаві завдання; 2) дозволяє вам проявити свою гостру спостережливість і здатність запам'ятовувати факти; 3) дає вам можливість проявити свою здатність у вирішенні проблем, використовуючи практичний досвід, і потім піддавати ці рішення критичному аналізу, щоб вибрати з них оптимальний варіант; 4) характеризується активними діями, повна несподіванок і сюрпризів, де все відбувається швидко і де ви можете ризикувати і бути готовим до будь-якого повороту подій; 5) дозволяє вам вирішувати непередбачені проблеми, використовуючи оригінальні методи, і дає можливість успішно справлятися з виникаючими проблемами і знаходити задоволення в прийнятому рішенні; 6) проводиться в обстановці, вільній від обмежень і правил, дає можливість співпрацювати з іншими практичними і енергійними людьми і дозволяє після виконання завдання повністю розпоряджатися своїм вільним часом; 7) дозволяє діяти так, як ви вважаєте за потрібне, а не пристосовуватися до вже існуючих норм; 8) вимагає практичності і логіки, неабияких розумових здібностей, щоб знаходити неполадки або помилки в логіці системи і виправляти їх на місці; 9) при виникненні кризової ситуації надає вам можливість діяти незалежно за обставинами; 10) дозволяє займатися конкретними речами і конкретними людьми, а не теоріями та ідеями; ваші зусилля спрямовує на виробництво матеріального продукту або надання послуги.

Б. Професії, найбільш популярні серед ЕСРД.

Державна служба / професії, пов'язані з ризиком: пожежник; охоронець порядку детектив; медпрацівник з середньою освітою; пілот; слідчий.

Фінанси: фахівець зі складання особистих фінансових планів; аудитор; біржовий маклер; банкір; інвестор; спеціаліст зі страхування продажів.

Сфера фінансів також становить інтерес для людей типу ЕСРД, оскільки характеризується швидкими змінами ситуації і вимагає готовності йти на певний ризик. Пристрасть до гострих відчуттів і ризику означає, що ці люди успішно грають на біржі. Вони дивляться на життя реально і практично, люблять такі професії, де можна вирішувати різноманітні завдання, навіть якщо це означає пошук неординарних методів. Багато професій, що пов'язані з фінансами, вимагають активного спілкування з людьми, а дружелюбність ЕСРД допомагає їм спілкуватися з незнайомими людьми і набувати нових клієнтів.

Сфера розваг / спорт: службовець бюро подорожей; танцюрист; репортер; професійний спортсмен / тренер. імпресаріо; спортивний коментатор; бармен; аукціоніст.

Всі професії, пов'язані з індустрією розваг, надають прекрасну можливість для людей типу ЕСРД повеселитися самим, що є однією з головних вимог до роботи. ЕСРД воліють ту роботу, яка дає їм шанс проявити свою активність і жвавість характеру. Це природжені імпресаріо, проте вони не проти випробувати хвилювання і збудження, виступаючи на сцені. Багато ЕСРД є завзятими спортивними уболівальниками і добиваються великих успіхів в таких професіях, де центральне місце займає спорт. Вони люблять перебувати в гущі подій, з них виходять чарівні бармени і наполегливі аукціоністи, володіють даром переконання.

Ремесла: фермер; тесляр, столяр; художник (майстер прикладних жанрів); підрядник; будівельник; шеф повар.

Бізнес: підприємець; брокер / агент з продажу нерухомості; землевпорядник; оптовик; роздрібний торговець (продавець магазину).

Бізнес форми
Форма В1 Етапи, переваги та мета бізнесу

А. Етапи вашого бізнесу	
1. Самий вузький	
2. Наступний рівень	
3. Самий широкий	
4. + розвинуті технології	
Б. Моя компанія задовольняє наступні потреби клієнта в:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	

[illegible]

Форма В.2

Нові можливості у сфері вашого бізнесу (SWOT-аналіз тенденцій)

Опис основних тенденцій у сфері бізнесу	Погроза / Можливість	Зворотня реакція
1. Політичні тенденції:		
2. Економічні тенденції:		
3. Законодавчі тенденції:		
4. Галузеві тенденції:		

Форма В.3

Дослідження клієнта

Необхідна інформація про клієнта	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження
а) демографні відомості про клієнта		
б) інформація про клієнтів підприємства		
в) відомості про клієнтів підприємства галузі		
г) специфічне джерело інформації		

Профіль клієнта

Специфічна інформація про клієнта	Групи споживачів		
1. Мета покупки			
2. Доля в прибутку			
3. Додаткові послуги (товари)			
4. Частість покупки			
5. Вимоги до місця розташування			
6. Знижки			
7. Особливість поводження			
8. Стратегія вибору продукту			
9. Глибинна мотивація			
Що особливого?			

Можливості задоволення нужд споживачів

Основні групи споживачів	Асортимент товарів, що задовольняють основні потреби	Асортимент товарів, що задовольняють додаткові потреби	Способи задоволення додаткових потреб
а)			
б)			
в)			
г)			

Конкуренти

Назва компанії	Місце знаходження	Ціни на основні товари		
		Продукт 1 ()	Продукт 2 ()	Продукт 3 ()
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8. Моя компанія				

Конкурентні переваги

Переваги	Використання переваг
1. Комплексність послуг (виробів)	
2. Ціна	
3. Оптимальна реклама	
4. Ефективна сегментація	

Аналіз конкурентів

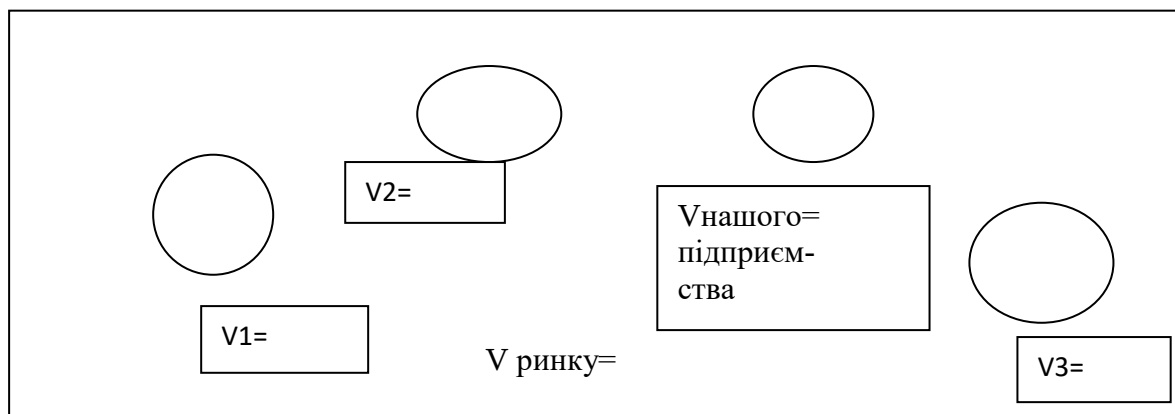
[illegible]

Оцінка конкурентоспроможності

Критерій оцінки	Ідеальний продукт (підприємство)	Конкуруючі продукти (підприємства)			
		Наш продукт	1	2	3
Якість					
Асортимент					
Реклама					
Персонал					
Дод. послуги (товари)					
Графік роботи					
Торгова площа					
Строки поставки					
Упаковка					
Консультації					
Імідж					
Наближення до платоспроможного клієнта					
Формування постійної клієнтури					
Чітка орієнтація на цільовий сегмент					
Разом балів	100				
Ціна за однотипний продукт					
Відношення суми балів до ціни					

План річного обсягу продажів і витрат на маркетингові заходи

№ Товар або послуга	Обсяг продажів за місяцями												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
У натуральному вираженні													
1.													
2.													
3.													
У грошовому вираженні													
1.													
2.													
3.													
Разом, %													
Разом, млн грн.													
Витрати на маркетингові заходи													
Реклама ТБ													
Презента ція													
Наружна реклама													
Реклама на транс- порті													
Тиражува ння бук- летів													



Банк способів бенчмаркінгу коригування методів управління**Методи управління формуванням продукту**

Додаткові функції. Задоволення товаром клієнта реалізується, в цьому випадку, за рахунок сполучення основної й поміжної функцій у товарі (1) дзеркало в жіночій косметичці; 2) олівець із гумкою; 3) автомобіль з телевизором і холодильником).

Складання й раскладання. Задоволення клієнта товаром здійснюється за допомогою зручності перенесення й зберігання (1) парасольки, складні ножі; 2) складні меблі літнього кафе:стіл, стільці, парасолька).

Дитячий конструктор. Задоволення клієнта товаром відбувається за рахунок одержання різних варіантів кінцевого продукту з однотипних елементів (1) фітодизайн дозволяє з однотипних рослин робити різні композиції для оформлення квартир і офісів; 2) конструкція м'яких куточків дозволяє складати м'які меблі певної конфігурації).

Товар на колесах. Задоволення клієнта товаром реалізується за допомогою полегшення переміщення й звернення уваги (1) валіза на коліщатах; 2) офіціанти на роликівих ковзанах).

Пристосування до споживача в процесі використання. Задоволення клієнта товаром настає за рахунок коригування параметрів товару під час цього використання (прикріплення й відкріплення елементів одягу дає можливість реагувати на холодну або жарку погоду).

Дроблення товару. Задоволення споживача полягає в тому, що коли клієнт не хоче купувати весь товар, продавець готовий продати його частину (1) продаж ковбаси на вагу, а не цілим батеном; 2) парфуми, що розфасовані в мініпробірки; 3) страховка оформлена не тільки на весь автомобіль, але й на окремі колеса).

Гулівери й ліліпути. Задоволення клієнта реалізується заохоченням дуже великим (потужним) або дуже маленьким продуктом (1) реклама на всю стіну багатоповерхового будинку; 2) мініатюрні огірки в ресторанному меню).

Сюрприз. Продуктове задоволення клієнта відбувається за рахунок надання товарів додаткової функції, що дивує й розважає споживача (1) акваріумні риби - піраньї, літуні; 2) мобільний телефон, що нявкає як кіт).

Збільшення рівнів складання. Продуктове задоволення клієнта здійснюється за допомогою великої кількості рівнів складання, що істотно зменшує предмет, роблячи його зручним для перенесення й зберігання (1) дамська парасолька; 2) антена, вудка).

Приєднання до товару додаткових ємностей. Задоволення клієнта товаром наступає за рахунок привабливої перспективи зберігання (перенесення) у ємностях різних речей (1) накладні кишені в одязі, шкільному портфелі, гаманці; 2) піддони дитячих візків).

Об'єднання товару в повний комплект. Клієнт задовольняється більш високою споживчою вартістю складових товарів (1) до шампанського у наборі додається квітка й цукерки; 2) можливість купити всі ліки в одній аптеці або всі запчастини до машини в автомагазині).

Підвищення зручності перенесення. Задоволення клієнта товаром здійснюється полегшенням перенесення за рахунок зручних устроїв або способів (1) ручка на телевізорі; 2) рюкзак, сумка-рюкзак, ранець, гаманець на поясі, колиска-ранець для перенесення дитини на туловищі дорослого).

Перехід від східчастого регулювання до плавного регулювання. Продуктове задоволення клієнта досягається новим видом регулювання, що сприймається ним як більш зручний спосіб настроювання (1) плавне регулювання висоти офісного крісла; 2) поступове регулювання звуку в телевізорі).

Нетрадиційна форма товару. Задоволення покупця відбувається за рахунок нетрадиційної форми вже відомого товару, що може істотно продовжити його життєвий цикл на ринку (1) прямокутний посуд зручніше розмістити в холодильнику; 2) реклама на трамвайних квитках; 3) вимикач для телевізора у формі м'якої цегли).

Подвоєння товару. Задоволення клієнта реалізується за допомогою здвоєного товару, що використовується розраховуючи на двох споживачів або тоді, коли за рахунок подвійного використання досягається кращий ефект (1) цукерки “Баунті” – це задоволення для двох, а “Твікс” – це солодка парочка; 2) подвійне лезо).

Об'єднання однакових товарів у блок. Клієнт задоволений зручним транспортуванням й зберіганням (1) валізка для майстра у вигляді 10-15 об'єднаних між собою відділень для різних інструментів; 2) вода в пластикових пляшках, обтянутих плівкою, створює зручні блоки).

Об'єднання товару з рекламою. Задоволення клієнта відбувається за допомогою цікавої йому інформації, розміщеної на товарі (1) на фірмових сувенірах (ручки, календарі, блокноти) пишуть назву підприємства, телефони, адреси).

Різне фасування. Клієнт задоволений потрібною кількістю товару (1) сир, балик, ковбаса; 2.) склянки для пива шести розмірів).

Зменшення корисної дії одиниці товару. Покупець одержує інтенсивне задоволення, яке благотворно впливає його на здоров'я (1) легкі цигарки зі зменшеним вмістом смол; 2) сухі вина з меншим вмістом алкоголю).

Фіктивне збільшення обсягу продукту. Клієнт задоволений продуктом, який здається більшим, ніж він є насправді (1) навіть, якщо майстер салону краси чітко уявляє собі кінцевий результат, він не повинен відмовлятися від конструювання зачіски на ПК і чотириразового фарбування з метою досягнення необхідного кольору волосся; 2) вазочка для мороженого з опуклим дном).

Об'єднання товарів, що мають загальний конструктивний елемент. Увагу покупця привертає товар, який кріпиться до загального конструктивного елемента. Комплект таких товарів більш компактний і зручний у використанні (1) викрутка, шило, долото кріпляться на одній ручці, а зберігаються усередині її; 2) об'єднання в кухонному комбайні міксера, соковижималки, кофемолки).

Легкість прикріплення (відкріплення) товару в потрібному місці. Клієнт задоволений зручним використанням товару (1) знімні верхні частини дитячих візків дають можливість переносити їх як сумки; 2) лампа-каганець із прищіпкою для зручного розміщення в будь-якому місці).

Оптимальність кріплення. Клієнт задоволений поліпшеними споживчими властивостями товару (1) навішення, влучення в пази, укручення; 2) кріплення на присосках, прищіпках, магнітах; 3) фіксація від випадкового відкріплення, подвійне кріплення: приклеїти й прикрутити).

Підкреслення зовнішнім виглядом важливих споживчих властивостей. Клієнту подобається підкреслений зовнішній вигляд важливих споживчих властивостей товару (1) корпус автомобіля у вигляді жука; 2) ручні чоловічі годинники підкреслюють діловитість, а жіночі – витончений смак).

Гравірування товару. У клієнта є можливість нанести на товар надписи (1) сувеніри до ювілею людини, підприємства; 2) назва курорту на світлинах).

Замкнутий товар. Клієнт отримує задоволення за рахунок усунення несанкціонованого використання товару (1) номерні замки на дипломатах, комп'ютерах, верстатах, столах; 2) специфічна конфігурація болтів кріплення коліс автомобіля).

Мотрійка. Задоволення клієнта відбувається з появою можливості скласти однакові, але різні за розміром товари, що зменшує обсяг зберігання й привертає увагу (1) посудний набір туриста з мисок і склянок, складених за принципом мотрійки; 2) одноразові стаканчики конусної конфігурації й стільці літніх кафе).

Різновид товару для різних сегментів ринку. Задоволення різних цільових груп споживачів (1) фордовський автомобіль для “будь-яких гаманців”; 2) журнали містять 20% однакової для всіх інформації й 80% – специфічної для певних цільових сегментів).

Місцева якість. Задоволення покупця досягається за рахунок того, що йому не доводиться платити за необґрунтовано високу якість окремих елементів товару (1) поліетиленові мішки-сумки роблять толщими в місцях, де кріпляться ручки; 2) полірування меблів тільки з потрібної сторони).

Удосконалювання товару шляхом спрощення конструкції. Клієнт задоволений простотою конструкції товару (1) склянка із краплями, її кришка, скло піпетки й гумка піпетки замінюються на пружну пляшечку з маленьким отвором замість піпетки; 2) зубна щітка, футляр і кришка футляра перетворюються в складну щітку, що закриває себе футляром-ручкою).

Спрощення процесу витягу товару з упаковки. Клієнта дивує простота діставання товару з упаковки, що робить його використання більш зручним (1) викручування: губна помада, клей-олівець); 2) видавлювання з тюбика); 3) ліквідація оболонки разом із використанням вмісту товару: звичайний олівець, батон у поліетиленовій плівці); 4) вихід умісту під впливом внутрішнього тиску: дезодорант, парфуми).

Упаковка як візитна картка виробника. Клієнт пізнає упаковку товару по впакуванню, що заощаджує його час (1) жовті коробочки фотоплівки “Кодак”; 2) сині етикетки на пляшках “Пепсі-кола”).

Інформативність упаковки. Покупець вдруге придбає товар, упаковка якого вміщує всю необхідну інформацію про його властивості, виробника й безпечно використання (інформація: виробник, склад, строк виготовлення, призначення, безпека, умови зберігання).

Властивість упаковки полегшити транспортування. Клієнту приємно придбати товар розмір упаковки якого дорівнює розміру товару й вона безпечна і легка у транспортуванні (1) більша упаковка із прорізами для рук або ручками; 2) оселедець продається в чистому й гарному цебрі).

Властивість упаковки продовжувати строк зберігання товару. Задоволення клієнта досягається за рахунок збереження товару за допомогою напівгерметичної, герметичної й вакуумної упаковки (1) піца у вакуумній упаковці; 2) хліб – у поліетиленовій).

Узгодження форми товару й упаковки. Клієнт задоволений збереженням тендітним товаром при транспортуванні (1) футляр скрипки, гітари; 2) виріб зі скла, порцеляни).

Пропорційність запасу надійності елементів конструкції. Зменшена ціна за рахунок зниження надійності елементів товару до рівня малонадійного (1) нераціональність суперзамків на валізах пояснюється легким доступом усередину

через бічне обшивання; 2) верх, устілки й підошва взуття розраховані на один термін служби).

Заплановане знищення продукту. Задоволення клієнта реалізується за рахунок нових (безпечних) модифікацій товару (1) моральне старіння: комп'ютерів, мобільних телефонів, одягу, взуття, шоу-програм, пісень, романів; 2) одноразові шприци, посуд, білизна, сорочки).

Інтернаціоналізація товару. Клієнт задоволений за рахунок того, що не страждає його національний патріотизм (1) зроблено в ЄС; 2) виробництво Міжнародної компанії).

Готування продукту перед реалізацією. Задоволення клієнта формується за допомогою задоволення цікавості в пізнанні секрету готування, а також гарантією свіжості продукту (1) курчата гриль, шашлик; 2) китайський самовар; 3) коктейлі).

Повний сервіс. Задоволення клієнта організується за рахунок більшої споживчої вартості повного комплексу послуг (1) послуги із кредитування, упакування, доставки, розпакування, монтажу, гарантійного ремонту товару; 2) послуги взаємних фондів: збір інформації на ринку цінних паперів, диверсифікованість інвестиційного портфеля, нарахування й виплата дивідендів).

Безкоштовний сервіс. Клієнт задовольняється гарантією більшої надійності виробів (безкоштовний гарантійний ремонт меблів, побутової техніки).

Задоволення потреб молоді. Молодий споживач задоволений спеціально для нього розробленим товаром (1) американська післявоєнна допомога японським дітям молоком розвила в них смак до молокопродуктів. Наразі США є найбільшим постачальником сої (корму для корів) на японські острови; 2) комп'ютерні ігри).

Методи управління ціноутворенням

Установлення ціни за елементами витрат. Ціна = сума витрат + прибуток. Цінове задоволення клієнта відбувається за рахунок помірного, в порівнянні з витратами, розміру прибутку. Наприклад, загальноприйнятий метод розрахунку мінімальної ціни виробником, яку обґрунтовують для покупця різними способами.

Визначення ціни за схемою: середні витрати плюс прибуток. Це постійна середня націнка, додана до ціни оптового постачальника. Цінове задоволення клієнта реалізується за допомогою використання загальноприйнятої в галузі середньої націнки (1) постійний відсоток (націнка), доданий до ціни оптового постачальника; 2) загальноприйнята націнка – 20 % у роздрібній торгівлі продуктами харчування).

Ціна на ринковому рівні. Основний виправдувальний перед споживачем аргумент полягає в тому, що сьогодні на ринку це коштує скільки-то (1) ціни на продовольчі товари; 2) ціни на бензин).

Ціна товару складається з елементів його конструкції. Ціна = сума цін елементів конструкції товару. У цьому випадку має місце цінове задоволення клієнта невисокою вартістю окремих елементів конструкції товару (ціна туру за кордон = вартість проживання й харчування + транспортування + віза + трансфер + страховка + послуги фірми).

Ціна по елементах споживчої вартості продукту. Цінове задоволення клієнта настає за рахунок того, що кожне підвищення початкової невеликої ціни повинне приносити певну споживчу якість, щоб споживач міг вибрати певну якість за певну ціну (1) туфлі вітчизняні із заміника, туфлі імпорتنі із заміника шкіри, туфлі вітчизняні зі шкіри, туфлі імпорتنі зі шкіри; 2) трактор з гарантією безаварійної роботи на рік, три, п'ять, десять, з комплектом запасних частин, з кондиціонером і т.ін.).

Ціна на «роздягнений товар» з наступним його «вдяганням». Втягування покупця в процес купівлі малими початковими цінами, розраховуючи на появу в нього бажання купити за повну ціну. Цінове задоволення клієнта формується за допомогою інформування товару (1) автомобільні дилери залучають початковою ціною товару, яка без доповнюючих устроїв і сервісу на 30-50% нижча від кінцевої ціни; 2) турагенти зацікавлюють подорожуючих ціною тільки проживання за кордоном, яка з урахуванням цін на транспорт, візу, страховку й послуги фірми істотно збільшується).

Ціна з коригованими надбавками й знижками. Цінове задоволення клієнта здійснюється шляхом коригування ціни залежно від реакції споживача. Ідея методу полягає в тому, щоб багатого споживача задовольнити високою ціною, а небагатого – мінімально можливою ціною. (Приклад коригування: Т – ціна основного товару, Д – ціна доповнення до нього, мінімальна ціна = 250 дол. 1) Т = 300 дол, але до нього є обов'язкове доповнення Д=50дол. 2) Т = 300 дол, але при бажанні до нього ще можна додати Д=50дол. 3) за 300 дол. продається не тільки Т, але й Д вартістю 50дол. 4) фірма вирішила продавати Д безкоштовно й тому Т + Д = 250 доларів).

Ціна в результаті проведення аукціону на підвищення або зниження. Ідея полягає у виявленні споживача, який готовий платити більше за всіх й від цього має задоволення (1) аукціон на підвищення – це звичайний варіант аукціонного продажу, коли оголошується стартова ціна, яка за пропозицією учасників підвищується; 2) аукціон на зниження – це оголошення найвищої стартової ціни з її поступовим зниженням, до моменту згоди одного з учасників купити товар).

Психологічна ціна. Цінове задоволення клієнта настає за рахунок зниження вартості продукту на економічно несуттєву, а психологічно значиму величину (1) 999,9 замість 1000 грн.; 2) пылосос вартістю 999 грн. і потужністю 1010 Вт).

Демпінгова ціна. Цінове задоволення клієнта реалізується явно заниженою ціною на етапі боротьби з конкурентами (українські експортери нерідко продавали за кордон сировину й товари за цінами, нижчими за світові, що провокувало неодноразові антидемпінгові розслідування й судові позови й рішення про встановлення антидемпінгових мит на українські товари).

Регулювання ціни залежно від рівня технічного сервісу. Цінове задоволення клієнта формується за допомогою підвищення або зниження ціни залежно від рівня технічного сервісу в тому числі, якщо споживач бажає (не бажає) виконати окремі технічні операції самостійно (1) найбагатшим – додатковий сервіс за додаткову оплату, звичайний рівень сервісу за звичайну оплату і знижка, якщо покупець відмовляється від сервісу 2) фірми, що мають у штаті технічні підрозділи, хочуть відмовитися від сервісного обслуговування виробника й одержати за це знижку із продажної ціни).

Зняття «вершків». Коли продукт має попит й одного виробника, «вершки» знімаються з різних за доходами покупців шляхом періодичного зниження цін. У цьому випадку задоволення клієнта відбувається за рахунок доступної для нього, але недоступної для інших верств населення, ціни на престижний товар (виробниками послуг і засобів мобільного зв'язку знімалися «вершки» з директорів підприємств, керівників середньої ланки, працівників, студентів, зараз настав час і старших та молодших школярів).

Дешевий товар з дорогою добавкою. Ідея полягає в тому, щоб залучити дешевиною товару, а прибуток одержати за рахунок дорогої обов'язкової добавки. Задоволення клієнта полягає в доступності придбання основного товару, що виводить його на певний рівень життя (1) фотоапарати + плівка «Кодак»; 2) ігрова приставка «Денді» + картриджі до неї).

Установлення ціни шляхом збору пропозицій покупців «у темну». Коли продаж не терміновий, можна обрати перспективного покупця, по черзі пропонуючи товар багатьом і зберігаючи при цьому комерційну таємницю. У цьому випадку клієнт задовольняється ціною тому, що це його вибір (1) використовується державною владою і великими компаніями при виборі підрядників для будівництва складних об'єктів; 2) створення оригінальних дорогих технічних систем).

Ціна на товар - збитковий лідер. Задоволення клієнта здійснюється явно заниженою ціною на товар у розрахунку, що він буде купувати й все інше, що окупить витрачені на збиткового лідера кошти (продовольчі магазини залучають домогосподарок ціною на ковбасу (яйця, молокопродукти) для того, щоб окупити витрати за рахунок придбаного ними повного комплексу продуктів на всю родину на тиждень).

Лімітування цін. Цінове задоволення малозабезпеченого клієнта досягається за рахунок лімітованих цін на основні життєвонеобхідні товари (1) державне регулювання цін; 2) міжфірмові угоди).

Рознесення платежів на певний період часу. Цінове задоволення клієнта досягається за рахунок полегшення процесу придбання дорогого товару (1) кредит; 2) розстрочка).

Рознесення в часі прогресивних платежів. Цінове задоволення клієнта досягається за рахунок поетапних неоднакових платежів, починаючи з низьких і закінчуючи високими (1) навчання швидкому читанню: 20сек/стор. – 120 грн., 5сек/стор. – 360 грн., 1сек/стор. – 750 грн.; 2) платна вища освіта за невелику плату – на перших трьох курсах і збільшену – на четвертому, п'ятому й шестому курсах, пов'язану з одержанням дипломів бакалавра, спеціаліста, магістра).

Рознесення в часі регресивних платежів. Цінове задоволення клієнта реалізується за допомогою поетапних платежів, коли на першому етапі сплачується 50% суми, а надалі розмір кожного платежу знижується (1) страхова компанія пропонує страховку за умови першого значного внеску, інша сума – через певні періоди частинам; 2) квартири в Іспанії продають із оплатою 50% вартості відразу, з розстрочкою остаточної суми на 20 років).

«Слідкуюча» ціна. Цінове задоволення клієнта досягається за рахунок цін, які на 5-10% нижчі, ніж у конкурентів (1) пункти продажу валют; 2) підприємства при виході на ринок).

Установлення ціни на основі оцінки попиту та пропозиції. Цінове задоволення клієнта настає за рахунок оперативної зміни ціни: збільшення, якщо встановлена ціна викликає підвищений попит; зниження, якщо попит надто низький (1) експериментальне визначення оптимального рівня ціни на продукт; 2) ціноутворення при виході на незнайомий ринок).

Регулювання ціни залежно від сезонності попиту. У сезон, коли попит найбільший, ціна повинна бути високою, а в міжсезонний період – найнижчою. Цінове задоволення клієнта досягається за рахунок виправданого рівня цін (1) послуги готелів у курортній зоні; 2) сезонний одяг; 3) ліжж).

Ковзаючі контрактні ціни. Цінове задоволення клієнта реалізується за рахунок передбачення можливості зміни цін під час виконання контракту за умови дії заздалегідь обговорених факторів (1) загальнодержавні переоцінки; 2) зміна ринкових цін; 3) зміна витрат на виробництво).

Відповідність ціни на товар загальній політиці фірми. Цінове задоволення клієнта відбувається за рахунок того, що ціни відповідають іміджу фірми й колу її покупців (1) туристична фірма “САН”, яка обслуговує елітного споживача, повинна

підтримувати рівень цін на 30-40% вищий середньогалузевого; 2) ціни на споживчих ринках невисокі).

Знижка за швидкість оплати реалізується для поповнення фінансових активів підприємства. Задоволення ціною досягається за рахунок одержання клієнтом компенсації за швидке перерахування фінансових коштів (1) 20 % знижки тим, хто сплатив кошти до 30 квітня; 2) 10 % знижки тим, хто перерахував гроші до 1 грудня).

Знижка постійним покупцям формує контингент постійних клієнтів, яким продавати легше, тому що вони більше довіряють фірмі. Цінове задоволення постійного клієнта досягається за рахунок нижчих цін (1) звичайна картка члена клубу постійних клієнтів турфірми «САМ» видається після третьої поїздки й припускає 5% знижки на весь турпродукт; 2) срібна картка (6 поїздок) – 7% знижка на турпродукт; 3) золота картка (кожна 10 поїздка) – це безкоштовний тур від фірми «САМ»).

Знижка за збільшення розмірів покупки. Це розподіл з покупцем не основного, а додаткового прибутку, якого не буде, якщо знижку не надати. Цінове задоволення клієнта відбувається за рахунок одержання ним компенсації залежно від розміру покупки (1) товари еластичного попиту; 2) блок відеокaset (10 штук) із знижкою 30%).

Скидка на конкретний період. Це розпродаж під час пільгового періоду реалізації нерентабельних запасів і звільнення коштів для перспективної продукції. Цінове задоволення клієнта досягається за рахунок низького рівня цін (1) знижки в передсвяткові дні; 2) під час проведення виставок; 3) перед закінченням сезону).

Знижка пред'явникові рекламного купона має на меті прискорити товарообіг. Цінове задоволення клієнта здійснюється за допомогою невисоких цін (1) 10 % знижка пред'явникові вирізаного з газети рекламного купона; 2) пересилка рекламних купонів поштою).

Методи управління рекламуванням

Повторення реклами. Ідея методу полягає в забезпеченні “дозрівання” до необхідності покупки й охоплення великої аудиторії. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок багаторазового повторення рекламного тексту в засобах масової інформації (1) періодичний показ рекламних роликів; 2) 20-ти секундна щогодинна реклама з ранку і ввечері).

Зміст реклами по функціях ІПН. Інформувати треба при відкритті фірми (І), переконувати (П) під час зростання продажів й нагадувати (Н) у пік популярності продукту. Інформаційне задоволення клієнта реалізується за рахунок урахування його поінформованості про продукт (1) турфірма “САМ” при виході на ринок активно інформувала споживача через TV – рекламу; 2) під час зростання обсягів

продажів САМ переконувала в якості її продукту у всіх рекламних засобах (TV, радіо, газети, щити); 3) на етапі популярності САМ обмежується нагадуванням про себе в TV - передачах “Турсалон”, “Магазин подорожей”).

Нарощування інформативності реклами. Ідея полягає в тому, щоб не повторювати те саме, а уточнювати раніше сказане. Інформаційне задоволення клієнта відбувається за рахунок поглиблення змістовності рекламного тексту (1) перше оголошення рекламує торговельну марку; 2) друге – функції продукту; 3) третє – якості продукту й т.д.).

Більша реклама привертає увагу великими розмірами. Інформаційне задоволення клієнта здійснюється за допомогою: 1) реклами на всю стіну багатоповерхового будинку; 2) рекламних щитів; 2) надувних макетів продукту.

Презентація – це організація спілкування й рекламування в неофіційній обстановці. Інформаційне задоволення клієнта забезпечується в ході невимушеної довірчої бесіди (1) презентація перед відкриттям підприємства; 2) перед початком періоду сплеску попиту).

Айс-стоппер. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок використання в рекламі об'єктів, що мимоволі притягують зір і подобаються споживачеві (1) гарна жінка; 2) дитина; 3) тварина; 4) інтенсивна кольорова пляма).

Погляд – увага – зміст. Це побудова реклами так, щоб вона спочатку притягала погляд, потім привертала увагу, а вже потім “включала” пам'ять для запам'ятовування тексту. Інформаційне задоволення клієнта реалізується за допомогою урахування його фізіологічних можливостей до сприйняття нових відомостей (1) зупинка погляду за допомогою “айс-стопера”, залучення уваги деталями, запам'ятовування короткого конкретного (драматичного) тексту; 2) реклама послуг з безпеки дорожнього руху: різдвяна ніч, на бруківці лежить батько в одязі Санта-Клауса з ялинкою й іграшками, напис: “Санта-Клаус помер”).

Несподіванка місця реклами. Інформаційне задоволення клієнта досягається за допомогою залучення уваги розміщенням на незвичайних предметах (1) реклама на трамвайних талонах; 2) реклама на транспорті, мостах, деревах).

Анекдотична реклама. Інформаційне задоволення клієнта настає під час сприйняття реклами, що поширюється у вигляді анекдоту (1) проносні засоби: “Діє ніжно, не перериваючи сну!”; 2) сік: “Ти ж лопнеш, дитинко! Тату ти налий і відійди”).

Вакуумна реклама припускає первісну повну відсутність інформації протягом рекламного часу, що змінюється несподіваним повідомленням про новинку. Інформаційне задоволення клієнта реалізується за допомогою акценту в рекламній компанії, що інтригує й цим допомагає краще запам'ятати зміст реклами (1) реклама

Якоккой Л. автомобіля фірми Крайслер: щоденне 5-ти хвилинне мовчання на TV; 2) фірма м. Маріуполь: “Ми даруємо жителям Маріуполя 5 хвилин тиші!”).

«Вверх ногами». Інформаційне задоволення клієнта відбувається за рахунок кращого запам'ятовування реклами, повернутої на 180 градусів (1) перевернена реклама в центрі рекламної сторінки, заповненої оголошеннями).

Вид питання. Інформація в цьому випадку подається як питання, на яке шукається, і знаходиться відповідь (1) я не знаю, де купити картки спортлото. Де ж купити картки спортлото? Картки спортлото можна купити у всіх кіосках міста).

Драматизація припускає демонстрацію продукту на тлі драми, якої не було б, якби продукт використали. Інформаційне задоволення клієнта настає під час надання йому цікавих відомостей про можливий драматичний розвиток подій (1) вогнегасник на тлі пожежі; 2) ліки на тлі хвороби).

Секретна реклама. Інформаційне задоволення клієнта відбувається під час поширення інформації довірчо серед “своїх” людей (1) товариші по службі; 2) члени Клубу по інтересах; 3) мешканці будинку).

Динамізація. Інформаційне задоволення клієнта за допомогою демонстрації товарів у русі, що привертає увагу й демонструє його можливості (краще один раз побачити, чим десять разів почути) (1) автомобілі; 2) скутери; 3) роликові ковзани).

Реклама, що рухається. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок залучення уваги до руху самого рекламного тексту (1) рядок, що біжить (TV, вулиці, площі); 2) стіни хокейних стадіонів).

«Уже – уже». Інформаційне задоволення клієнта через залучення його уваги повною готовністю зробити послуги або поставити товар уже сьогодні (1) уже сьогодні, зі складів у Києві; 2) уже сьогодні, зі складів у Білгороді).

Рекламування корисної функції. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок рекламування не складних технічних (хімічних, фізичних) параметрів, а зрозумілих корисних функцій (1) реклама шампуню: «Усуває лупу»; 2) зубна паста: «Захист від карієсу»).

Витонченість. Інформаційне задоволення клієнта здійснюється за допомогою орієнтування на його емоційний стан (1) Баунті – це райська насолода; 2) Шанель – це витончений смак).

Демонстрація складу. Інформаційне задоволення клієнта настає в ході демонстрації товару зсередини (1) реклама торта шматочком; 2) мультиплікація складу продукту зсередини).

Привабливий термін. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок розшифровки незрозумілого модного терміна (1) курси трансцендентної медитації; 2) каратэ-до).

Телефонна реклама. Інформаційне задоволення клієнта реалізується під час приватної телефонної бесіди (1) майстри салонів краси інформують постійних клієнтів про новинки; 2) менеджери турфірми інформують постійних клієнтів про новий турпродукт).

Безкоштовні сувеніри. Інформаційне задоволення клієнта за допомогою безкоштовних сувенірів, які діють як предмети –дзвіночки (1) брелки із символікою фірми; 2) ручки, поліетиленові валізи й т.ін.).

Приєднання реклами до широкорозповсюджених предметів. Інформаційне задоволення клієнта реалізується за допомогою розміщення реклами на товарах масового попиту, доступних кожному (1) реклама на сірникових коробках; 2) на залізничних й авіаційних квитках; 3) на календарях).

Обіцянки в рекламі. Інформаційне задоволення клієнта під час обговорення й обмірковування обіцянок (1) дослідження показують, що оголошення, у яких є обіцянки, читають й обмірковують у чотири рази частіше, ніж оголошення без обіцянок; 2) наш одеколон змінить Ваше життя).

Спеціальна помилка в тексті. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок залучення грамотної людини до рекламного тексту з орфографічною помилкою (1) квіткова фірма – замість квітова фірма; 2) PİLO – замість POLO).

Престижна реклама. Інформаційне задоволення клієнта досягається не демонстрацією продукту, а солідністю фірми (1) як Ви уявляєте собі фірму «Хюндай»? Відповідь: "Зображення кораблів, локомотивів, мікросхем, автомобілів, локаторів, комп'ютерів, заводських корпусів, екскаваторів, розміщені на одному малюнку").

Фірмовий стиль. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок загальних елементів товарів, реклами ділової документації, які дозволяють ідентифікувати знайому фірму й запам'ятати нову (1) шрифт "Pepsi" завжди однаковий, емблема завжди червоно-синя на білому; 2) шрифти, графічні зображення, кольори, постійні словесні обороти, мелодії й інші звуки).

Одиничні оголошення. Інформаційне задоволення клієнта здійснюється за допомогою розміщення реклами осторонь від іншої рекламної інформації, що привертає увагу (1) розміщення реклами в газеті не серед інших рекламних оголошень, а біля цікавих статей, програми TV; 2) одинична реклама в тролейбусах, трамваях).

Контрастність змісту реклами. Інформаційне задоволення клієнта реалізується за допомогою різкого контрасту реклами зі змістом інших рекламних текстів, що запам'ятовується (1) у жодному разі не купуйте наші акції, якщо Ви не

хочете мати максимальних дивідендів; 2) виробник лічильників води: «Ви – не наш клієнт, якщо не піклуєтесь про ресурсозбереження»).

Перші п'ять відсотків. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок привабливого початку (до 5% тексту) реклами, що звичайно захоплює й змушує людину прочитати весь текст (1) реклама ліків: «Уперше бабуся прийшли додому в одинадцять»; 2) міністерські крісла тріщать! Я йду!).

Ключові слова. Інформаційне задоволення клієнта здійснюється за допомогою наявності в рекламі виділених шрифтом і розмірами ключових слів, що прискорює розуміння змісту тексту (1) фірма «Ревізор» зробить Вам висококваліфіковану аудиторську перевірку).

Гра слів. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок добору каламбурів або словосполучень, які добре передають рекламовані властивості продукту (1) Олімп, усе починалося з Олімпу; 2) засіб для засмаги «Танфастик»: швидко засмагати).

Координати рекламодавця. Інформаційне задоволення клієнта при швидкоплинній телевізійній і радіореklamі, коли треба запам'ятати координати рекламодавця (телефон фірми постійно “пливе” на екрані).

Альтернатива. Інформаційне задоволення клієнта здійснюється за допомогою пропозиції йому конкретної альтернативи, у якій кращий вибір очевидний (1) або платіть штрафи або передплачуйте журнал Бізнес; 2) або користуйтеся зубною щіткою “Джестик” або розтягніть рот).

Останній шматочок. Інформаційне задоволення клієнта реалізується за рахунок демонстрації обмеженої кількості продукту порівняно з кількістю покупців (1) кількість місць обмежена; 2) тільки для постійних клієнтів).

Римування. Інформаційне задоволення клієнта за допомогою римованої реклами, що запам'ятовується, має властивість передаватися від людини до людини (1) кожний знає, що Монарх у своїй справі патріарх; 2) всі хто любить долю й реп, ваучери відносять в НЕП).

Пряма пошта. Інформаційне задоволення клієнта організується за рахунок розсилання реклами поштою потенційним покупцям, що стимулює їх до покупки (реклама технікуму розсилається поштою всім випускникам середніх шкіл області).

Персоналізована реклама. Клієнту приємно, якщо рекламу повідомляє відомий артист, спортсмен, диктор або задоволений клієнт (ті, кому довіряють) (1) боксер Кличко й торговельна марка “Чернігівське”; 2) Руслана Писанка і реклама одягу).

Реклама з позиції того, хто слабкіший.. Інформаційне задоволення клієнта формується під час визнання того, що фірма не лідер, але намагається максимально задовольнити клієнта (1) ми не Вінер-форд, але ми – це колектив професійних

автослюсарів, здатних вирішити проблеми Вашого автомобіля; 2) Ейвіс усього на другому місці, але ми намагаємося).

Метод планування рекламних заходів. Інформаційне задоволення клієнта провадиться в тимчасові інтервали, що передують сплескам споживчого попиту на продукт (1) реклама харчових продуктів за тиждень до свят; 2) туристичних послуг перед літом й узимку).

Методи управління виробництвом

Організація виробництва, яке задовольняє попит. Маркетингове дослідження попиту (обсяг, сезонність на протязі року, продуктові комплекси) і організація виробництва, що відповідає запитам ринку (Маркетинговий менеджмент).

Розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу». Масове виробництво, за яким великі обсяги матеріалів і напівфабрикатів або споживачів рухаються через виробничу систему (1) агрофірма; 2) їдальня самообслуговування; 3) консервний завод).

Розміщення потужностей за типом «розміщення виробничого процесу». Серійне виробництво якісних виробів або надання послуг у межах напів- або повністю автоматизованих осередків (1) машинобудівний завод; 2) обслуговування номерів люкс, напів-люкс, стандарт в готелі; 3) надання освітніх послуг за спеціальностями кафедрами навчального закладу).

Розміщення виробничих потужностей за типом «фіксованого розташування». Індивідуальне або дрібно-серійне виробництво ексклюзивних виробів або послуг на спеціальне замовлення (1) розробка програмного забезпечення технологічного процесу на замовлення; 2) обслуговування клієнта в ресторані, коли клієнт вважається зафіксованим біля столику, а навколо нього розміщено ресурси – блюда в руках офіціантів, оркестр, бари, боулінг, танц-пол, казино).

Оптимізація операційного циклу. Усунення непродуктивних і додавання операцій, які націлені на задоволення потреб споживача, працівника й вимог екологічного законодавства (1) автоматизація процесів перевантаження зерна з бункера комбайна в зерновоз на агрофірмі; 2) перехід сільськогосподарського підприємства на технологію органічного землеробства; 3) автоматизація процесів збору інформації на ІТ-підприємстві).

Концентрація виробництва. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг), що відповідають його сподіванням, досягається за рахунок використання кращих технічних засобів і праці висококваліфікованих фахівців, зниження питомої ваги умовно - постійних витрат, оптимального поділу праці, підвищення його продуктивності за рахунок організації більших обсягів одноманітної діяльності (1)

металургійні заводи; 2) готельні ланцюги; 3) Мак-Дональдс; 4) вугільні холдингові компанії).

Спеціалізація. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг), що відповідають його очікуванням, реалізується за допомогою зосередження діяльності на виконанні обмеженої групи функцій, що дає можливість одержати ті ж переваги, що й при концентрації (1) фірми що виготовляють лакофарбові покриття; 2) послуги перевірки витратомірів рідин і газів; 3) промисловий дизайн).

Зрощення з іншими могутнішими виробничими структурами. Задоволення клієнта відносно очікуваних товарів (послуг) здійснюється за рахунок досягнення кращих економічних результатів шляхом підключення до певного технологічного ланцюжка (бажано в його середину) так, щоб іншим ланкам цього ланцюга стало неможливо працювати без даної фірми (1) випуск плавких вставок запобіжників пускових приладів; 2) виготовлення унікальних труб великого діаметра для магістральних газопроводів).

Уніфікація. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг) спостерігається у випадку звуження необґрунтованої розмаїтості продуктів і комплектуючих для ремонтпридатності, скорочення виробничого циклу й кількості запасів (1) однакові електронні плати в різних варіантах виконання телевізорів; 2) однакові болти, гайки, шурупи).

Резервування. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг) досягається за допомогою створення матеріальних, фінансових, трудових резервів, а також резерву часу й виробничих потужностей для усталеної роботи підприємства (1) управління запасами сировини, напівфабрикатів, деталей, вузлів, готової продукції; 2) резерв фінансів для непередбаченого збільшення випуску продукції, надання послуг; 3) резерв трудових ресурсів для тимчасового наймання в періоди збільшення випуску продукції; 4) достатня для максимального випуску потужність устаткування (технологічних ліній) або оренда потужностей в “пікові” періоди).

Укрупнення покупця. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг) організується за рахунок об'єднання декількох фірм - покупців з метою закупівлі більш якісної й недорогої сировини, комплектуючих, що є основою високої якості кінцевого продукту (1) споживча кооперація; 2) знижки за збільшення розміру покупки).

Генеральні договори. Задоволення клієнта товаром (послугою) формується за рахунок договорів субпідряду на окремі роботи, що гарантують високу якість кінцевої продукції (генеральний підрядник (виконавець генерального договору) у будівництві великих об'єктів: мостів, готелів, стадіонів, трубопроводів і т.ін.).

Попереднє визначення умов взаємин. Задоволення клієнта товаром (послугою), що відповідає його очікуванням, досягається, якщо з'ясувати заздалегідь взаємини з фізичними і юридичними особами. За рахунок цього можна уникнути неприємних спірних моментів (1) договір підряду; 2) трудові контракти; 3) партнерські угоди).

Договори «у принципі». Задоволення клієнта відносно товарів (послуг) формується за допомогою «гнучкого» уточнення цифр у договорах з постачальниками, що дає можливість випускати якісну продукцію вчасно й необхідної якості (1) договір про постачання хліба в роздрібну торговельну точку уточнюється за 6 годин до моменту постачання, що дає можливість продавати тільки якісний товар; 2) договір із закордонними партнерами на надання туристичних послуг).

Попередня підготовка реалізації бажаної дії. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг) досягається за допомогою підготовки до реалізації основної операції, що значно знижує зусилля на її здійснення й сприяє підвищенню рівня якості (1) розігрів металу з наступною обробкою високим тиском; 2) попередня розробка робочих програм навчальних дисциплін в університеті для наступної реалізації навчального процесу).

Чіткість визначення права власності. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг) гарантується дбайливим відношенням до нього (1) франко-вагон станції призначення (продавець оплачує й несе ризик до прибуття вагона з товаром на станцію призначення); 2) умови Incoterms у міжнародних договорах).

Передбачення в договорах форс-мажорних обставин. Це дія чинників непереборної сили (стихійні лиха, пожежі, цунамі, військові конфлікти й т.ін.). Клієнт уникає поганої якості товарів (послуг) за рахунок попереднього ознайомлення з ними на етапі підписання договору (1) письмово обговорені випадки, за які не несуть відповідальність; 2) обговорення чинника зміни законодавства, що для підприємства є непереборним).

Організація системи «точно - у строк». Ці обробка й рух невеликих партій матеріалів і виробів відбуваються точно в той момент, коли в них виникає необхідність для усунення збоїв і необґрунтованих витрат, гнучкості, скорочення всіх виробничих строків, мінімізації запасів. Задоволення клієнта реалізується усуненням помилок під час виробництва (1) фірма з виробництва автомобілів Тайота; 2) система менеджменту Бати щодо виробництва взуття).

Планування матеріальних потреб виробництва. Це організація комп'ютеризованої інформаційної системи з метою своєчасних замовлень і планування матеріально-виробничих резервів залежного попиту для підтримки низького рівня запасів, відстеження матеріальних потреб виробництва, можливості

розподілу часу й строків виробництва. Задоволення клієнта здійснюється за рахунок заміни бракованих комплектуючими бездефектними виробами (1) система MRP (Планування матеріальних потреб виробництва); 2) MRP-2 (Планування виробничих ресурсів – розширений підхід).

Гнучкий робочий графік. Це заміна звичайного робочого графіка (5 днів по 8 годин і 2 вихідних) на більш зручний, виходячи з виробничих умов і побажань працівників. Задоволення клієнта відбувається за рахунок більш уважного ставлення до працівників, робота яких організована за зручним для них графіком (1) при чотиризмінній роботі шахти (6 годин $\times$ 4 = 24 години) робітники працюють 3 дні по 6 годин з одним вихідним; 2) для офіціантів зручним є графік: 7 днів роботи по 12 годин й 7 днів відпочинку).

Допоміжний персонал. За допомогою цього персоналу основні фахівці звільняються від рутинної роботи. Задоволення клієнта досягається за рахунок більш продуктивної праці основних фахівців (1) секретар-референт; 2) нейрохірург і допоміжні лікарі - асистенти).

Масове виробництво. Це створення одного або декількох видів високостандартизованих виробів або послуг великої кількості для можливості використання автоматизації й спеціалізованого устаткування. Задоволення клієнта реалізується за допомогою використання високоточного спеціалізованого устаткування (1) відео – плеєри; 2) кафетерії та їдальні самообслуговування; 3) Мак-Дональдс; 4) видобуток вугілля).

Серійне виробництво. Це створення середніх обсягів (партій) однорідних товарів. Задоволення клієнта здійснюється за рахунок спеціалізації у випуску партій обнорідних виробів (1) ванільне, полуничне, вишневе морозиво; 2) різні йогурти; 3) серійне виробництво модифікацій автомобілів, холодильників, пральних машин).

Безперервне виробництво. Це безупинне створення високооднорідних товарів або послуг із повною механізацією процесу. Задоволення клієнта досягається за рахунок усунення суб'єктивного людського чинника в технологічному процесі (1) нафтопереробка; 2) кондиціонування повітря; 3) набір функцій мобільного телефону: сигнал, картинка й т.ін.).

Одиничне індивідуальне виробництво. Це створення унікального товару на спеціальне замовлення. Задоволення клієнта організується за рахунок використання праці високопрофесійних фахівців (1) будівництво за спецпроектom; 2) зачіска в салоні краси).

Гнучке виробництво. Це здатність швидко адаптуватися до змін попиту на ринку. Задоволення клієнта формується за допомогою оперативного виправдання

його очікувань (1) випуск у мирний час тракторів, а під час війни – танків; 2) швидке перенастроювання приладів).

Залучення робітників. Це створення робочих бригад і наділення їх повноваженнями у вирішенні проблем (прийнятті рішень) щодо організації виробничого процесу. Задоволення клієнта реалізується за рахунок раціоналізаторської ініціативи трудящих (1) гуртки якості на японських підприємствах; 2) премія якості Демінга).

Екологічність виробництва. Це вирішення проблем збереження довкілля й здоров'я людей під час організації виробничого процесу. Задоволення клієнта відносно товарів (послуг), що відповідають його очікуванням, здійснюється за рахунок використання екологічно чистих технологій, що зберігають здоров'я й навколишнє середовище (1) санітарні норми (СН); 2) санітарні правила (СП); 3) ДСТУ (Державні стандарти України); 4) гранично припустимі концентрації (ГПК).

ISO 9001. Це контроль якості на етапах: проектування; закупівлі сировини, комплектуючих матеріалів; виробництва; контролю й випробувань; монтажу; вантажно-розвантажувальних робіт; зберігання; упакування; постачання; післяпродажного обслуговування. Задоволення клієнта досягається за рахунок організації багатостадійної системи бездефектної роботи (1) виробництво холодильників; 3) літакобудування; 3) автомобілебудування).

ISO 9002. Це контроль якості в процесі остаточного контролю й випробувань. Задоволення клієнта організується за рахунок контролю якості товарів тільки на двох стадіях технологічного процесу, що знижує собівартість кінцевого продукту без погіршення його якості (виробу з металопрофілю).

ISO 9003. Це контроль якості тільки в процесі остаточного контролю й випробувань. Задоволення клієнта реалізується за допомогою усунення некондиції (браку) за допомогою організації контролю на фінальному етапі технологічного ланцюжка (1) вугільні шахти; 2) доломітні кар'єри).

Диспетчеризація. Це оперативне централізоване виявлення й усунення відхилень від ритмічного випуску продукції для успішної реалізації виробничих планів. Задоволення клієнта здійснюється за рахунок випуску необхідної кількості товару в установлені строки (1) гірничий диспетчер; 2) залізничний диспетчер).

Метод «вузьких місць». Це виявлення й усунення причин, що стримують пропускну здатність технологічного ланцюжка підприємства. Задоволення клієнта відбувається за рахунок усунення перешкод, які стримують випуск товарів (1) недостатня пропускну здатність шахтних стовбурів; 2) недостатня кількість складських площ для забезпечення продажів у передсвяткові дні).

Виробнича потужність підприємства. Це організація здатності підприємства виробляти максимальну кількість товарів (послуг) за одиницю часу для задоволення найвищого сплеску споживчого попиту. Задоволення клієнта досягається за допомогою випуску необхідної кількості товарів й у потрібний термін (1) постачання газу для опалення в найхолоднішу пору року; 2) продаж продуктів харчування перед зимовими святами (Новий рік, Різдво Христове); 3) надання туристичних послуг у липні; 4) продаж послуг приватних саун у грудні).

Методи управління персоналом

Метод відповідності стратегії управління персоналом стратегії фірми. Забезпечення високоефективної праці персоналу реалізується:

при стратегії зростання за рахунок набору й прогресуючої оплати працівників;
при стратегії обмеженого зростання за допомогою прийому тільки кваліфікованих фахівців на фіксований оклад;

при стратегії ліквідації компанії за рахунок скорочення працівників (1) наймання персоналу на початку будівництва метро; 2) прийом тільки дизайнерів-оформителів станцій метро у розпал будівництва; 3) скорочення кількості метробудівників перед закінченням робіт).

Метод організаційно-розпорядницького впливу на персонал. Забезпечення високоефективної праці персоналу здійснюється за допомогою впливу на працівників через обов'язкові для виконання документи (1) регламентуючі документи: статут; положення про відділи й служби; посадові інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку; 2) нормативні документи: норматив чисельності працівників, кількості і якості продукції, безпеки праці й т.ін.; 3) розпорядницькі документи: накази, розпорядження, вказівки, резолюції, приписи; 4) інструктування – ознайомлення з інструкціями).

Метод дисциплінарного впливу на персонал. Забезпечення високоефективної праці персоналу за рахунок заохочення й покарання (1) підвищення посади, винесення подяки із занесенням до трудової книжки; 2) догана, переведення на нижчеоплачувану роботу на певний строк, звільнення).

Метод прямого економічного впливу на персонал. Забезпечення високоефективної праці персоналу досягається за допомогою планування, матеріального стимулювання, економічного нормування, а також системи економічних важелів для того, щоб поставити працівника в такі економічні умови, за яких його творча продуктивна праця була б економічно вигідна і для працівника і для підприємства (1) премія за результатами роботи за місяць, квартал, рік; 2) відрядна оплата праці).

Метод психічного впливу на працівників. Забезпечення високоефективної праці персоналу організується за рахунок традиційних соціальних пільг, збереження традицій, установлення порядку розподілу благ й особистого прикладу керівника для створення нормального психологічного клімату (1) черговість одержання безкоштовних санаторних путівок; 2) традиційні премії іменинникам; 3) дотримання трудової дисципліни керівником).

Метод соціального планування й нормування формується за допомогою організації соціальних заходів, нешкідливих умов праці й виплат у випадку хвороби (1) колективний договір; 2) трудові контракти).

Метод мотивації персоналу. Забезпечення високоефективної праці персоналу реалізується за рахунок наступних видів мотивації: економічної (вільним часом, заробітною платою, премією, участю в розподілі прибутку); організаційної (цілями, збагаченням досвіду, участю в справах фірми); моральної (визнанням, похвалою, критикою) (1) зручний графік роботи; 2) відносно висока на ринку праці заробітна плата; 3) премія, не менша 30 % заробітку; 4) виробничі завдання, пов'язані з відрядженнями за кордон; 5) особисте або публічне визнання; 6) дозована похвала; 7) критика: з іронією, співчуттям).

Делегування повноважень. Забезпечення високоефективної праці персоналу здійснюється за допомогою розподілу між працівниками чітко обкресленої сфери завдань із повноваженнями прийняття рішень у рамках організаційної структури управління підприємством (1) лінійна структура управління; 2) лінійно - функціональна структура управління; 3) дивізійна структура управління).

Методи управління збутом

Прямий (безпосередній) збут. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі досягається за рахунок того, що в безпосередні відносини зі споживачем вступає сам виробник, який добре знає свій продукт (1) послуги освіти; 2) салон краси; 3) банківські послуги; 4) курчата – гриль).

Непрямий метод збуту. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за допомогою використання для збуту незалежних посередників-професіоналів (1) дилерська мережа продажу автомобілів; 2) дрібнооптові посередники між виробниками харчових продуктів і різних торговельних точок).

Збут через оптовика ефективний, коли ринок територіально великий, а коштів для власної збутової мережі немає (1) збут соків “Смак” через оптові торговельні бази областей України; 2) продаж газу через Росукренерго).

Мерчандайзинг. Це розміщення й оформлення товарів у точці продажу для ініціалізації “імпульсної” купівлі. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі організується за допомогою урахування його психофізіологічних особливостей (1)

PS-матеріали (полиці, що крутяться, пластикове обрамлення товару на полицях і т.ін.); 2) розміщення найзапитуваніших товарів у центрі сектора огляду, із середнім попитом – вище, а з низьким – нижче зазначеного сектора).

Спеціалізована торгівля. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за рахунок пропозиції йому широкого вибору товарів у рамках вузькоспеціалізованої товарної номенклатури (1) продаж породистих собак через кінелогічні клуби; 2) супермаркети електроніки).

Торгівля зі змішаними асортиментами. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі здійснюється за допомогою можливості придбати в одному місці все необхідне (1) Ненажера – супермаркет; 2) Амстор – супермаркет).

Супермаркет. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі відбувається за рахунок використання передових технологій у сфері торговельних послуг (1) таке розміщення товару, що сприяє максимальній покупці (молоко й овочі наприкінці залу, м'ясо й спиртне по периметру, усередині довгих рядів – товари із низьким попитом); 2) швидкісний електронний облік придбаних товарів; 3) полегшене пересування торговельною залою: ескалатори, візки, двері, що самі відкриваються).

Споживчий ринок. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі організується за рахунок потенційно найнижчої ціни, широкого асортименту й гарантії свіжості товарів (1) збут харчових продуктів; 2) недорогого одягу й взуття; 3) побутової хімії (фарби, порошок, клей і т.ін.); 4) будматеріалів: шпалери, сантехніка й т.ін.).

Спеціалізований ринок. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі наступає, коли перед ним відкривається можливість вибору з величезних асортиментів товарів потрібного (книжковий, радіо – ринок; ринок мобільної продукції).

Торговий центр. Це концентрація в одному місці великого асортименту товарів (послуг), що цікавить допитливого елітного споживача. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі досягається за рахунок концентрації товарів (послуг) (ГУМ (Київ), Білий лебідь, Метро (Донецьк)).

Усна пропозиція від вигоди покупця. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за допомогою формулювання пропозиції у вигляді Х+В+П+С+З (Х – характеристика пропозиції; В – вигода придбання; П – причина вигідності; С – слабкі місця в пропозиції, пов'язані з відсутністю в клієнта товару, що пропонується; З – збитки, пов'язані із цими слабкими місцями (1) характеристика не тільки функціональних можливостей товару, але й вигідності його для покупця; 2) продаж якісних черевиків: Х – якісні; В – рішення проблеми на 5–7 років; П – зроблені з натуральної міцної шкіри за спецтехнологією; С – товар усуває необхідність щорічної покупки; З – очевидна економія коштів і часу).

Надання покупцеві максимуму інформації про товар. Якщо не дати вичерпної інформації про даний товар і товари - аналоги, то покупець піде шукати таку інформацію в іншому магазині. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за рахунок надання максимуму інформації про товар (1) для товарів повсякденного попиту це не дуже актуально. Беруть те, що є, тому що жаль часу на пошуки кращого; 2) актуально для товарів тривалого користування або дорогих: квартири, машини, будинки, яхти, літаки й т.ін.).

Підвищення інформованості продавця. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі організується за рахунок підвищення обізнаності обслуговуючого персоналу (1) відрядження менеджерів турфірм у рекламний тур перед початком сезону для збору інформації про турпродукт; 2) продавець повинен бути сам упевнений у якості продаваного продукту).

Надання позитивної інформації про фірму. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за допомогою надання інформації про імідж компанії - виробника товару (1) ефективна інформація про фірму, що розвивається й досягає поставлених цілей у задоволенні споживача; 2) інформація про призи й нагороди виноробної компанії на міжнародних конкурсах).

Використання відгуків клієнтів. Газетним статтям і відгукам клієнтів довіряють. Задоволення потреб споживача в місці покупки здійснюється за рахунок пред'явлення йому статей, відгуків й іншої друкованої продукції (розміщення в торговельній залі стенда зі статтями і відкликаннями з газет партнерів по бізнесу).

Лаконічність аргументів. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі відбувається за рахунок використання продавцем чітких і лаконічних аргументів (1) виклад сутності й вигідності в перші секунди спілкування; 2) прихованість, невиразність, розпливчастість про основні переваги відштовхує).

“Куй залізо, поки гаряче”. Треба вмовити клієнта придбати товар сьогодні, тому що є причини, за яких він може відмовитися це зробити завтра Задоволення потреб клієнта в місці купівлі досягається за рахунок максимуму зусиль продавця (турфирма “САМ” сьогодні зацікавлює клієнтів можливістю оперативних продажів. У його присутності бронюють номер на островах, виписують авіаквиток, заповнюють страховий поліс і т.ін.).

Контрольована пауза в рішенні питання про купівлю. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі відбувається, якщо чітко домовитися про час (1) відкласти товар на певний строк; 2) одержати задаток).

Завершення пропозиції запланованою поступкою. Задоволення клієнта в місці купівлі організується за допомогою заздалегідь спланованої вагової цінової

поступки (для поступки обов'язково треба знайти причину: постійний клієнт, перший покупець, пільговий передсвятковий період і т.ін.).

Ведення бесіди так, начебто принципово питання про купівлю вже вирішене. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за рахунок психологічного настроювання його на неминучість купівлі (1) Вам краще в скляній тарі чи мішках? 2) Бажаєте одержати до свят або після?).

Завершення пропозиції з ризиком. Це ультимативний кінець бесіди, який перериває дебати й стимулює клієнта прийняти рішення. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі відбувається за допомогою підштовхування його до рішення про вибір (1) Якщо Ви не згодні купити зараз, то завтра вже такої можливості не буде; 2) Якщо Вас не влаштовує ціна, ми реалізуємо продукт іншому клієнтові).

Перетворення заперечення в питання. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі відбувається за рахунок того, що замість доказів його неправоти приводяться аргументи у вигляді відповідей на питання, що знижує гостроту полеміки (1) Ви зовсім правильно порушуєте питання про те, що Дозвольте мені відповісти на нього ...; 2) Дозвольте мені відповісти на Ваше питання, після чого ми спільно пошукаємо рішення).

Додавання товару вигідності в момент сумнівів покупця. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі досягається за допомогою інформування його про неочевидну вигоду товару (1) розповідь про неочевидну додаткову якість; 2) акцентування уваги на вигідному сервісі).

Безперервність аргументації в момент сумніву. Коливання – це вже 50% згоди, у цей момент головне – не мовчати. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі формується за рахунок красномовних аргументів продавця, що сприяє правильності споживчого вибору (1) якщо сумніви серйозні, то потрібні й серйозні аргументи, розраховані на аналіз; 2) якщо сумніви не принципові, то досить простого емоційного поштовху).

Використання позитивних словесних оборотів. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі здійснюється за допомогою того, що в розмові не використовується частка “не” і питаннями до споживача озвучуються найменування найбільш вигідних для фірми товарів (1) продавцям Пепсі-Коли 0,25 й 0,33 л запропонували замість питання: “Вам маленьку чи більшу?” запитувати: “Вам більшу?” Реалізація більших пляшок зросла; 2) замість: “Вам не потрібний крем?” доцільний заклик: “Купуйте крем!”).

Прогресуюча пропозиція. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за рахунок того, що після продажу основного продукту йому пропонується додатковий (1) коли досягнута атмосфера взаєморозуміння,

продавець підкидає нові пропозиції, і не закінчує розмову за власною ініціативою; 2) коли підписаний основний договір, підписуються й супутні).

Урахування особистої вигоди представника корпоративного замовника. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі досягається за рахунок урахування його суб'єктивної думки й бажання (1) підтримка не тільки офіційних, але й особистих відносин із ключовими людьми фірм-споживачів – це норма успішного бізнесу; 2) від суб'єктивної думки конкретної людини іноді залежить багато чого).

Методи управління витратами

Логістика. Задоволення потреб клієнта відносно зниження непродуктивних витрат відбувається за рахунок зменшення витрат на транспортування без погрози життєзабезпечення виробництва (1) логіст великого складу зменшує обсяг нерационального переміщення товару; 2) логістична схема залізничних послуг припускає мінімально необхідне переміщення рухомого складу).

Just-in-time. Задоволення потреб клієнта відносно зниження непродуктивних витрат здійснюється за допомогою усунення необґрунтованих витрат. Усуваються витрати на: надвиробництво; час очікування; непотрібні перевезення; зберігання матеріальних запасів; брак і відходи; неефективні методи роботи; дефекти виробів за рахунок того, що обробка й рух невеликих партій матеріалів і виробів відбувається точно в той момент, коли в них виникає необхідність (1) виробництво японських автомобілів; 2) виробництво взуття на заводах Баті).

Рівень податків за кривою Лаффера. Задоволення потреб клієнта відносно зниження непродуктивних витрат провадиться за допомогою скорочення оподаткованої діяльності з рівнем податків, що перевищує 34% (експериментально доведено, що при збільшенні загального рівня оподаткування від 0 до 34% зростає й загальна сума сплачених податків, а при подальшому збільшенні відсотка податків ця загальна сума починає знижуватися).

Метод офшорних зон. Задоволення потреб клієнта відносно зниження непродуктивних витрат реалізується за рахунок реєстрації підприємства в офшорній зоні тієї країни (території), де рівень оподаткування низький (підприємство, що зареєструвалося в офшорній зоні, основні податки платить не у своїй країні, а в тій, уряд якої подбав про зниження податків).

Метод пільгового оподаткування малих підприємств. Для фізичних осіб – це одиничний фіксований податок, а для юридичних осіб, які підпадають під категорію малих підприємств, це 6 або 10% ставка податку з обсягу продажів. Задоволення потреб клієнта відносно зниження непродуктивних витрат відбувається за допомогою зменшення рівня податків (1) маршрутні таксі; 2) малі торговельні підприємства; 3) сервісні компанії).

Метод обмеження кількості податків кількістю об'єктів оподаткування. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат досягається за рахунок спрощення оподаткування, що веде до зниження продажних цін (1) єдиний фіксований податок; 2) бажано обкладати одним податком заробітну плату замість 4-х податків, але над цим ще працює український уряд).

Уніфікація ставок податків. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат здійснюється за допомогою спрощення оподаткування (однакові ставки прості й зрозумілі).

Метод використання виключень Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат організується за рахунок використання виключень із загальних правил податку (згідно податкового законодавства) (1) доповнення до переліку товарів або видів діяльності, які звільняються від оподаткування; 2) звільнення від акцизного збору оборотів щодо реалізації спирту для виробництва пектину, есенцій, оцту й ліків).

Метод урахування “амністії” порушникам. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат відбувається за допомогою сплати вчасно несплачених податків протягом такого періоду, коли за це не стягуються штрафні санкції (1) існування лага часу за несплату податків, у якому штрафи не стягуються; 2) сфера, де факти несплати виявити складно).

Метод концентрації податків у легкоконтрольованих галузях. Якщо галузь прозоро контролюється, то процес формування податків повинен бути доступним для огляду й своєчасним. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат реалізується не за рахунок сфери оподаткування (заробітну плату викладачів приватних вузів легко визначити за навчальним розкладом занять, тому податки на заробітну плату повинні сплачуватися вчасно).

Звільнення від податків малих об'єктів діяльності. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат відбувається за допомогою економії на оподаткуванні, якщо річний оборот фірми не перевищує певних мінімальних границь (1) у деяких країнах маленькі магазини не сплачують податок із продажів; 2) дроблення великого підприємства на ряд дрібних підприємств).

Метод обґрунтованого збільшення витрат. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат здійснюється за рахунок зменшення оподаткованого прибутку (збільшення витрат на підготовку виробництва, підвищення якості, надійності продукції, забезпечення нормальних умов праці).

Метод бартеру товару на послугу. Економія витрат на оподаткуванні досягається, якщо заборгованість за товар погасити наданням зустрічної послуги, вартість якої дорівнює вартості товару (1) якщо продавець відпускає товар за ціною

придбання, то він взагалі не сплачує податків; 2) у покупця сума податку буде залежати від того, як багато витрат він зможе списати під фіктивну послугу).

Метод перекидання оборотів на фірми з більш низькими ставками податку. Якщо компанія складається з декількох підприємств, то найбільші обороти доцільно здійснювати через ті з них, які мають податкові пільги. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат реалізується за рахунок зменшення податкових виплат (1) підприємства інвалідів; 2) малі підприємства з пільговим оподаткуванням).

Метод перекидання витрат на роботи з вищими ставками податку. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат здійснюється за допомогою зниження загальної суми податків (1) фірма, у складі якої кафе (ставка податку – 25%) і зал ігорних автоматів (ставка податку – 60%) проводить витрати за статтями “Ігорний бізнес”: зарахування кухарів майстрами по обслуговуванню гральних автоматів, віднесення до ігорного бізнесу більшої частини орендного приміщення, витрат на електроенергію, воду, охорону й т.ін.)

Метод об'єднання суміжних видів діяльності. Це об'єднання в рамках одного підприємства якомога більшої кількості стадій послідовності обробки товару (сировина, матеріали, що комплектують вироби, напівфабрикати й т.ін.). Якби кожен цех був юридичною особою, то кожна передача проміжного продукту означала б його реалізацію й припускала б виплату податків. У цьому випадку податок сплачується тільки після продажу готової продукції. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат реалізується за рахунок зменшення числа податків (концерн з виплавки сталі, до якого входять шахти, коксохімічні заводи, гірничорудні підприємства).

Метод занижених внутрішньофірмових цін. Фірми, що мають підрозділи в інших країнах, передають вироби від одного підрозділу до іншого за максимально низькими цінами, а кінцеву реалізацію товарів стороннім покупцям переносять у країну з м'якшим податковим законодавством. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат реалізується за допомогою зменшення податків (1) вільні економічні зони. 2) офшорні зони).

Методи управління прибутком

Метод планування прибутку. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу відбувається за рахунок прогнозування прибутків (1) екстраполяція: трендовий аналіз прибутку за декілька попередніх періодів; виявлення лінії тренда; поширення її на планований період; 2) прямий рахунок (коли відомі плани операційного доходу, витрат і податкових платежів); 3)

нормативний спосіб ($ВОП_{\Pi} = \frac{\overline{СК_o} \times H_{\Delta I}}{100}$), де $ВОП_{\Pi}$ – планова сума валового

операційного прибутку, $\overline{СК}_0$ – середня сума власного капіталу; $H_{\Delta I}$ – норма валового прибутку на власний капітал, в %); 4) планування операційного прибутку з використанням системи “CVP” (взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації й прибутку); 5) цільове формування прибутку для задоволення потреби у власних фінансових ресурсах; 6) факторне моделювання прибутку; 7) прогнозування грошового потоку).

Метод управління формуванням прибутку підприємства в процесі операційної діяльності. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу здійснюється за допомогою управління: операційними доходами (рівень цін, обсяг реалізації, рівень оподатковування валового операційного доходу, рівень закупівельних цін, обсяг товарообігу); операційними витратами (оптимізація суми витрат для високих темпів розвитку операційної діяльності й досягнення передбачених обсягів прибутку); податковими платежами (вибір найбільш ефективного варіанта сплати податків при альтернативних напрямках операційної діяльності й пов'язаних з нею господарських операцій) (1) цінова політика, що стимулює попит; 2) оптимізація закупівельного циклу; 3) управління витратами “точно у строк”; 4) мінімізація податкових платежів за рахунок: різних ставок оподатковування; використання прямих податкових пільг; реалізації непрямих податкових пільг (прискорена амортизація, що скорочує податкову базу щодо прибутку, заміна “живої” праці машинною для скорочення податкових відрахувань від фонду оплати праці й ін.); використання СЕЗ, офшорних зон, суміжних країн з більш пільговою податковою системою).

Метод використання прибутку. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу реалізується за наступними напрямками використання прибутку: цілі споживання (дивіденди, відсотки, премії); приріст резервного фонду; приріст оборотних активів; фінансування приросту довгострокових фінансових вкладень; погашення боргу з фінансових кредитів; погашення основного боргу з товарних кредитів; інші; залишок вільних фінансових коштів на кінець періоду (1) дивідендна політика компанії; 2) інвестиційна політика компанії).

Метод оптимізації дивідендної політики. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу досягається за рахунок оптимізації співвідношення між прибутком, що виплачується у вигляді дивідендів, і прибутком, що реінвестується з метою максимізації доходів власників (1) у період виходу на ринок і розвитку майже весь прибуток вкладається в діяльність підприємства; 2) у період стабільного високого доходу більша частина прибутку виплачується у вигляді дивідендів).

Метод збільшення статутного капіталу підприємства без використання додаткових внесків власників. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку

високотехнологічного бізнесу організується за допомогою трансформації частини прибутку в статутний капітал підприємства (1) мета – самофінансування; 2) збільшення бази для нарахування дивідендів).

Метод здрібнювання акцій і викупу акцій власної емісії. Суть методу полягає в тому, що в ситуації високого ринкового курсу акцій кожна акція замінюється на кілька акцій меншого номіналу з наступним їхнім викупом в акціонерів й анулюванням. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу досягається за рахунок одержання не оподатковуваних дивідендів (1) одержання акціонерами дивідендів, не оподатковуваних податком; 2) збереження величини статутного капіталу на постійному рівні).

Метод резерву дивідендів. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу реалізується тим, що в роки з високим рівнем чистого прибутку він повністю не розподіляється, а резервується для виплат (резервування коштів в 1996-1997 рр. (роки економічного зростання) і виплати в 1998-1999 рр. (роки економічної кризи).

Метод залишкових дивідендних виплат. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу досягається за рахунок того, що на дивіденди спрямовується частина чистого прибутку, що залишається в підприємства після здійснення всіх необхідних реінвестицій (1) ринки з нестабільною кон'юнктурою; 2) ринки з мінливою динамікою споживчого попиту).

Метод стабільних дивідендів. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу здійснюється за рахунок того, що ставка дивідендів й їхня абсолютна сума на одну акцію підтримуються (1) резерв чистого прибутку; 2) задоволення запитів стратегічних управлінських рішень).

Метод гнучкої дивідендної політики. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу реалізується за допомогою того, що розмір дивідендів залежить від фінансових результатів звітного періоду (одержання винагороди за ризик прийняття стратегічних управлінських рішень).

Метод стійкого приросту дивідендів. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу відбувається за рахунок того, що стабільне зростання дивідендів за рахунок резервів формує довіру інвесторів (сприятливі умови для залучення коштів при додатковій емісії акцій).

Метод стабільної й бонусної частин. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу досягається тим, що підприємство регулярно виплачує невисокі дивіденди плюс додаткові вагомі бонуси при існуванні високих прибутків або під час знаменних дат (психологічно це краще, ніж виплата стабільно

високих дивідендів й їхнє різке зменшення при незадовільних фінансових результатах).

Метод виробничого левериджа. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу реалізується за рахунок можливості впливати на розмір прибутку підприємства шляхом зміни структури собівартості продукції й обсягів її випуску (1) усунення непродуктивних витрат і підвищення продуктивності підприємства сприяє зростанню розміру прибутку; 2) “Тайота”; 3) “Соні”).

Метод форм виплати дивідендів. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу досягається за рахунок того, що дивіденди можуть виплачуватися: готівкою; акціями; автоматичним реінвестуванням; викупом акцій компанією (1) акціонери Майкрософт віддають перевагу новим акціям; 2) українські компанії активно скуповують свої акції на Харцизькому трубному заводі, Авдіївському коксохімі).

Методи управління фінансами

Метод управління залишками коштів на поточних рахунках. Фінансове забезпечення витрат досягається за рахунок забезпечення коштами поточних операцій і підтримки необхідного резерву для непередбачених платежів (1) планування балансу грошових потоків на підприємстві; 2) контроль і підтримка балансу грошових потоків на підприємстві).

Метод управління дебіторською заборгованістю. Фінансове забезпечення витрат здійснюється за допомогою рішення про відстрочку платежу, яке приймається в результаті порівняння витрат, пов'язаних з появою додаткової дебіторської заборгованості, і додаткового прибутку через збільшення виторгу від реалізації (1) кондитерська компанія “АВК” надає товарний кредит дрібнооптовим підприємствам на 30 календарних днів; 2) молокозаводи дають товарний кредит на 15 днів).

Метод синхронізації строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованості. Фінансове забезпечення витрат реалізується за допомогою того, що кредити постачальникам погашаються в рахунок коштів, одержуваних від покупців (дрібнооптова компанія бере у фірми “АВК” товарний кредит на 30 днів і надає роздрібним торговельним точкам товарний кредит на 15 днів).

Метод інвестиційного портфеля. Фінансове забезпечення витрат формується за рахунок різних інвестиційних інструментів (гроші на поточному рахунку, акції, облігації, нерухомість і т.ін.) для здійснення стратегії розвитку підприємства, одержання додаткового прибутку й можливості диверсифікованості вкладень

капіталу (1) покупка нерухомості в періоди економічних криз за низькими цінами; 2) продаж нерухомості в періоди економічного буму за високими цінами).

Методи фінансової стабілізації підприємства за погрози банкрутства. Фінансове забезпечення витрат досягається під час стабілізації роботи підприємства (1) усунення неплатоспроможності; 2) відновлення фінансової стабільності; 3) забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді).

Метод вибору джерел фінансування оборотних активів. Фінансове забезпечення витрат організується за допомогою вибору ефективних джерел фінансування підприємства (1) консервативний підхід: вибирається власний і довгостроковий позиковий капітал; 2) компромісний підхід: за рахунок власного й довгострокового позикового капіталу фінансується постійна частина оборотних активів, а за рахунок короткострокових позик – весь обсяг змінної їхньої частини; 3) агресивний підхід: за рахунок власного й довгострокового позикового капіталу фінансується не більше половини постійної частини активів, а за рахунок короткострокового запозичення – переважна частка постійної й вся змінна частина оборотних активів).

Метод фінансового контролінгу. Фінансове забезпечення витрат досягається під час своєчасного виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності підприємства від передбачених і вживання заходів щодо її нормалізації (1) фінансовий моніторинг у компанії Майкрософт; 2) служба контролінгу на підприємстві).

Метод бюджетування діяльності. Фінансове забезпечення витрат реалізується за рахунок складання й деталізації плану надходжень і витрат коштів (1) робота підприємства в рамках бюджету; 2) пошук позабюджетних коштів).

Метод управління фінансовими ризиками. Фінансове забезпечення витрат досягається за допомогою передбачення й нейтралізації (ідентифікація, оцінка, профілактика, страхування) негативних наслідків фінансових ризиків (1) інфляція; 2) девальвація; 3) економічна криза).

Cash flow. Фінансове забезпечення витрат реалізується під час формування й підтримки балансу руху грошових потоків на підприємстві (вибір коштів по усуненню негативних величин балансу руху грошового потоку на підприємстві (кредит, зміна структури собівартості, коригування партнерських угод т.ін.).

Навчальне видання

Жигулін Олександр Андрійович

УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ

Конспект лекцій для напрямів підготовки 12 Інформаційні технології,

17 Електроніка, автоматизація та електронні комунікації

Українською мовою