

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра інформаційних технологій

Жигулін О. А.
УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ

Методичні рекомендації до практичних занять здобувачів освіти 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: методичні рекомендації до практичних занять здобувачів освіти напрямів підготовки 12 Інформаційні технології, 17 Електроніка, автоматизація та електронні комунікації [Електронне видання]. Кафедра інформаційних технологій Міжнародного гуманітарного університету. Одеса, 2025. 205 с.

Методичні вказівки розроблено для дослідження процесів та формування практичних навичок з навчальних дисциплін «Управління ІТ-проектами», «Менеджмент ІТ-проекту» студентами напрямів підготовки 12 «Інформаційні технології» та 17 «Електроніка, автоматизація та електронні комунікації».

Методичні вказівки містять алгоритм дослідження економіки підприємств галузей економіки для впровадження ІТ-проектів. Досліджуються процеси формування продукту, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, управління персоналом, бюджетування й фінансування підприємств. За структурою методичні вказівки розроблені у формі виконання наскрізного (через цикл практичних занять) завдання забезпечення ефективного управління ІТ-проектом з використанням «витягуючої» та інформаційних технологій. Автор висловлює вдячність студентам-членам наукового гуртка «Креативне мислення» за участь у написанні розділів методичних рекомендацій: 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. 2, Маслянка І. В., Смірнов О. О., Безрукова М. А., Савенко І. О., Хабіров Д. М. – Додаток В, Скоповська Б. Д., Рогачко Р. А., Кюрчо К. В., Ільсов Д. К., Дибач М. О., Черкез М. Д. – Додаток Д.

1. Наскрізне завдання до практичних занять з дисциплін «Управління ІТ-проектами», «Менеджмент ІТ-проекту»

1.1. Загальні положення

Управління ІТ-проектом на підприємстві полягає у забезпеченні прибутку як віддачі від вкладених зусиль. Матеріалізується він, якщо знати кому, що, як, коли й скільки продавати товару.

Для того, щоби навчити цьому студентів, реалізується дослідницька робота з дисципліни.

1.2. Тема й структура дослідної роботи

Темою роботи є: Забезпечення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження ІТ-проекту щодо використання «витягуючої» та інформаційних технологій (витягування полягає в тому, що спочатку підприємство отримує замовлення, а потім швидко надає послуги або виробляє вироби. Приклад, Нова Пошта).

Підприємство для дослідження студенти вибирають самостійно за умов наявності інформації про його діяльність. Навички дозволять здобувачам освіти організовувати економічно ефективне виробництво в певній і суміжних до неї сферах.

Дослідження виконується за етапами (темами практичних занять):

ВСТУП

1. Маркетинг в управлінні інформаційними потоками підприємства з використанням ІТ-технологій

1.1. Мета, етапи розвитку, переваги підприємства

1.2. SWOT-аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємства

1.3. Моніторинг потреб клієнтів через пропозицію конкурентів

1.4. Проектування товарних комплексів для цільових сегментів

1.5. Стійкість попиту на товари підприємства через вибір, аналіз конкурентів, оцінку й забезпечення його конкурентоспроможності

2. Економіка виробництва, кадрів й інвестицій в управлінні матеріальними потоками підприємства з використанням ІТ-технологій

2.1. Річний обсяг й динаміка матеріальних потоків за місяцями року (виробнича потужність, продуктивність обладнання, витрати енергії й праці)

2.2. Оптимізація виробничих потоків (сітка Мазера, операційний цикл підприємства)

2.3. Економіка кадрового забезпечення через планограму робіт

2.4. Управління фінансовими потоками (план прибутків або збитків, кеш-флоу)

3. Економіка витрат підприємства при застосуванні «витягуючої» технології в управлінні матеріальними й інформаційними потоками з використанням ІТ-технологій

3.1. Організація «витягуючої» технології

3.2. Способи усунення «вузьких» місць в технологічному процесі

ВИСНОВКИ

Перелік посилань

Додатки (Бізнес-форми)

У вступі наводиться актуальність теми дослідження й загальні відомості з економічної ситуації на ринках України.

Перший розділ присвячений дослідженню маркетингу в управлінні інформаційними потоками підприємства за допомогою бізнес форм.

2. Методичні вказівки до заповнення бізнес-форм під час практичних занять й написання розділів дослідної роботи

2.1. Мета, етапи розвитку, переваги підприємства

Заповнюються бізнес-форми, після чого інформація в скороченому вигляді переноситься у звіт про дослідницьку роботу. Сформулювати назву бізнесу, етапи його розвитку, потреби клієнтів, мету (заповнити Бізнес форму (БФ) 1 п. А, Б, Г). Ця інформація необхідна для визначення попиту, що дає можливість направити для його задоволення потік вироблених товарів.

Етапи, переваги та мета бізнесу (Б.Ф.1)

А. Етапи бізнесу	
1. Найвужчий	1.
2. Наступний рівень	2.
3. Найширший	3.
4. + розвинуті ІТ-технології	4.
Б. Підприємство задовольняє наступні потреби клієнта:	
1.,	
2.	
В. Основні переваги, які підприємство має на ринку:	
Г. Мета бізнесу. Вибір нового бренду й рекламного слогану за допомогою ІІІ-асистента на основі потреб клієнтів, стратегічної мети бізнесу й конкурентних переваг на ринку	

Після заповнення Б.Ф.1 студент володіє інформацією про потреби клієнтів й головну потребу (вона вводиться у мету бізнесу. Мета: Відкриття підприємства – комп'ютерної фірми, харчового або переробного підприємства, транспортної компанії, магазину, СТО т. ін. для задоволення потреб клієнтів в називається головна потреба клієнтів). Наприклад, в якісному програмному забезпеченні виробничої системи, екологічно чистих продуктах харчування, оперативних послугах переміщення вантажів, широкому асортименті продуктів підвищеного попиту т. ін.

Пункт «В» в Б.Ф.1 заповнюється за допомогою інформації Б.Ф.9. Сюди вписуються усі характеристики вашого підприємства, які оцінені більшим значенням балів, ніж у конкурентів. Наприклад, зручний графік роботи.

У бізнес-форми інформація по вибраному студентом підприємству вписується, перевіряється викладачем, оформляється у формі звіту про цикл лабораторних або практичних робіт й публічно захищається.

2.2. SWOT-аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємства

Провести SWOT – аналіз тенденцій у сфері бізнесу (Б.Ф.2).

Таблиця. SWOT-аналіз тенденцій у сфері діяльності підприємства (БФ2)

Тенденції	Погроза-П, можливість-М	Заходи зворотної реакції
1. Політичні 1.1. Вхід України в ЄС 1.2. Програма розвитку галузі	М М	Використання євротехнологій Участь у заходах галузі
2. Економічні 2.1.Зростання цін на електроенергію 2.2.Зниження рівня платоспроможності населення	П П	Енергоощадливе обладнання Забезпечення доступних цін
3. Законодавчі 3.1. Ліцензування та/або патентування 3.2.Зміни Податкового Кодексу	П П	Виконання вимог документів Податковий аудит
4. Галузеві 4.1. Високий рівень конкуренції	П	Нетрадиційні вироби/послуги

Даний інформаційний потік дає можливість визначити рамкові умови бізнесу й заручитися підтримкою державних установ.

2.3. Моніторинг потреб клієнтів через пропозицію конкурентів

Вибрати джерела інформації про клієнта (БФ 3).

Б.Ф.3

Таблиця. Інформація про клієнта

Необхідна інформація	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження
1. Демографічні відомості про клієнта: скільки заробляють і витрачають люди на певні товари	Статистичний збірник - Одеська обл. в 2023 р.	Облдержстатуправління
2. Відомості про клієнтів підприємства	Опитування працівників і клієнтів підприємства	Адреса, телефон, інтернет-адреса
3. Відомості про клієнтів підприємств галузі	Інтернет-інформація, реклама конкурентів. Опитування по телефону працівників фірм-конкурентів	Адреса тел. Адреса тел. Адреса тел. Адреса тел. Адреса тел.
4. Специфічне джерело	Через прибиральників вулиць,	Вулиці, клуби

	клуби за інтересами	
N		

Даний інформаційний потік дозволяє визначити невідомі Вам потреби клієнтів через пропозицію фірм-конкурентів (реклама або повідомлення про нову пропозицію потенційно значимого споживача по телефону або під час відвідування).

2.4. Проектування товарних комплексів для цільових сегментів

Побудувати профіль клієнта (БФ 4).

Таблиця. Профіль клієнта (БФ4)

Специфічна інформація про клієнта	Групи споживачів (сегменти ринку)		
	1	2	3
1. Мета покупки			
2. Доля сегмента в прибутку	60	30	10
3. Частість покупки			
4. Вимоги до місця розташування			
5. Потреба в знижках			
6. Потреба в доставці			
7. Вимоги до графіка роботи			
8. Потреба в додаткових товарах/послугах	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.. 4.	1. 2. 3. 4.
Інша інф., яка висвітлює клієнта			
Що особливого? Відмінність груп			

Даний інформаційний потік надає можливість організувати матеріальний потік від виробника до клієнта.

Вивчити можливість задоволення потреб споживача (Б.Ф.5). Сформувані перелік основних й допоміжних виробів і послуг для задоволення комплексів потреб споживачів кожного цільового сегменту (Б.Ф.5).

Б.Ф.5

Таблиця. Можливості щодо задоволення потреб клієнтів

Основні групи споживачів	Основні потреби та товари що їх задовольняють	Допоміжні потреби та товари, які їх задовольняють	Засоби щодо задоволення допоміжних потреб споживачів
1.	1. Наприклад, горілка 2. Вино 3. Пиво	1. Цілодобова робота 2. Разовий посуд 3. Музика 4. Освітлення ніччю 5. Закуска	1. Власні сили 2. Договір з фірмою-виробником 3. Договір зі студією 4. Власні сили 5. Власні сили
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3. 4. 5.	1. Договір/власні сили 2. Власні сили/договір 3. Договір/власні сили 4. Власні сили/договір 5. Договір/власні сили
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3. 4. 5.	1. Договір/власні сили 2. Власні сили/договір 3. Договір/власні сили 4. Власні сили/договір 5. Договір/власні сили

Даний інформаційний потік трансформується в матеріальний (товари й послуги щодо задоволення потреб кожного цільового сегменту споживачів). Товарний комплекс для кожного сегменту оформляється окремим образом (вітрина в магазині, прайс-аркуш, меню т. ін.) для звернення уваги цільової групи споживачів.

2.5. Стійкість попиту на товари підприємства через вибір, аналіз конкурентів, оцінку й забезпечення його конкурентоспроможності

Треба вибрати найближчих конкурентів підприємства (БФ 6).

Б.Ф. 6

Таблиця. Вибір конкурентів

Назва підприємства	Місцезнаходження	Ціни		
		Товар 1 (наприклад - горілка)	Товар 2	Товар 3
1.		50		
2.		51		
3.		49		
4.		50		
5.		51		
Моє		50		

Із великої кількості конкурентів (див. Б.Ф.3) три найближчих вибираються за місцем розміщення й рівнем цін на товари. Клієнту повинно бути рівноцінно дістатися до Вашої фірми й фірм-конкурентів. Якщо ціни на однотипні товари різняться суттєво, то підприємства не є конкурентами (вони працюють на різних сегментах ринку, наприклад, еліта й масовий споживач).

Провести аналіз конкурентів (БФ 7).

Таблиця. Аналіз конкурентів (Б.Ф. 7)

Критерії	Моє підприємство	Конкуренти		
		1	2	3
1. Якість	відмінна	добра	відмінна	задовільна
2. Асортимент				
3. Реклама				
4. Персонал				
5. Сервіс				
6. Графік роботи				
7. Імідж				
8. Торгова площа				
9. Рівень цін т.ін.				

Аналіз проводиться за якісними критеріями на думку експертів (самих студентів або працівників галузі). Наприклад, якість – відмінна, добра, задовільна; асортимент – широкий, середній, вузький; персонал – кваліфікований, середньої кваліфікації,

некваліфікований, торгова площа – велика, середня, мала; імідж – нове невідоме підприємство, відоме підприємство; графік роботи – цілодобово, 8-20 год., 9-16 год. т. ін.

Прийняти рішення по комплексності пропозиції (продукт, ціна, реклама, збут) (БФ 8).

Таблиця. Конкурентні переваги (Б.Ф. 8)

Товарна політика (комплекси основних та допоміжних послуг або виробів)	I сегмент (основні-горілка, вино, пиво; додаткові- цілодобова робота, разовий посуд, закуска, освітлення, музика т. ін.) II сегмент (...) III сегмент (...)
Ціноутворення	Стратегія: ринкових цін, слідкуюча ціна (менше на 10 % конкурентів), ціна за елементами споживчих цінностей, середні витрати+прибуток т. ін.
Привабливе рекламування	Реклама ТВ (реklamний слоуган, позиція на ринку), щити, на транспорті, презентація, буклети
Збутова політика (задоволення клієнта у місці купівлі)	Прямий збут, збут через посередників

Оцінити підприємство на конкурентоспроможність (Б.Ф.9) по співвідношенню «привабливість споживчих якостей/ціна кінцевого продукту»:

- 1) 100 балів розподіляються між критеріями на основі думки експертів;
- 2) кількісна оцінка по кожному підприємству згідно якісної оцінки та у межах ідеальної оцінки;

3) розраховується сума балів та ділиться на ціну. Якщо Ваше підприємство має менше співвідношення, то воно неконкурентоспроможне $\sum Y/c \leq$ інших;

4) до критеріїв додаються переваги (див. банк способів і прийомів коригування методів управління у Додатках В, Г), відбувається оцінка й переоцінка усього до max.

Таблиця. Оцінка підприємства щодо конкурентоспроможності (Б.Ф. 9)

Критерії	Ідеальне підприємство	Підприємства - конкуренти			
		Моє	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість	30	30	20	30	10
2. Асортимент	15	5			
3. Реклама	5	2			
4. Персонал	10	10			
5. Графік роботи	10				
6. Імідж	30	0	30	30	30
7. Торгова площа	10	7			
... переваги					
Всього балів	100	54			
Ціна за типовий товар	–	Наприклад, 50	51	49	50
Співвідношення Якість/ціна	–	1,08	1,14	1,30	1,40

Сформулювати переваги, які може запропонувати підприємство на ринку (БФ 1 п.В).

3. Економіка виробництва, кадрів й інвестицій в управлінні матеріальними потоками підприємства

3.1. Річний обсяг й динаміка матеріальних потоків за місяцями року (виробнича потужність, продуктивність обладнання, витрати енергії й праці)

Розрахувати місткість ринку, частку на ньому підприємства та скласти план річного обсягу продажів і витрат на маркетингові заходи (Б.Ф.10).

Таблиця. Запланований об'єм продажів та 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. од.													
3. год													
1. тис. грн.													
2. тис. грн.													
3. тис. грн.													
Всього, тис. грн													Частка ринку
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 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.

Рекламу 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.) – у січні

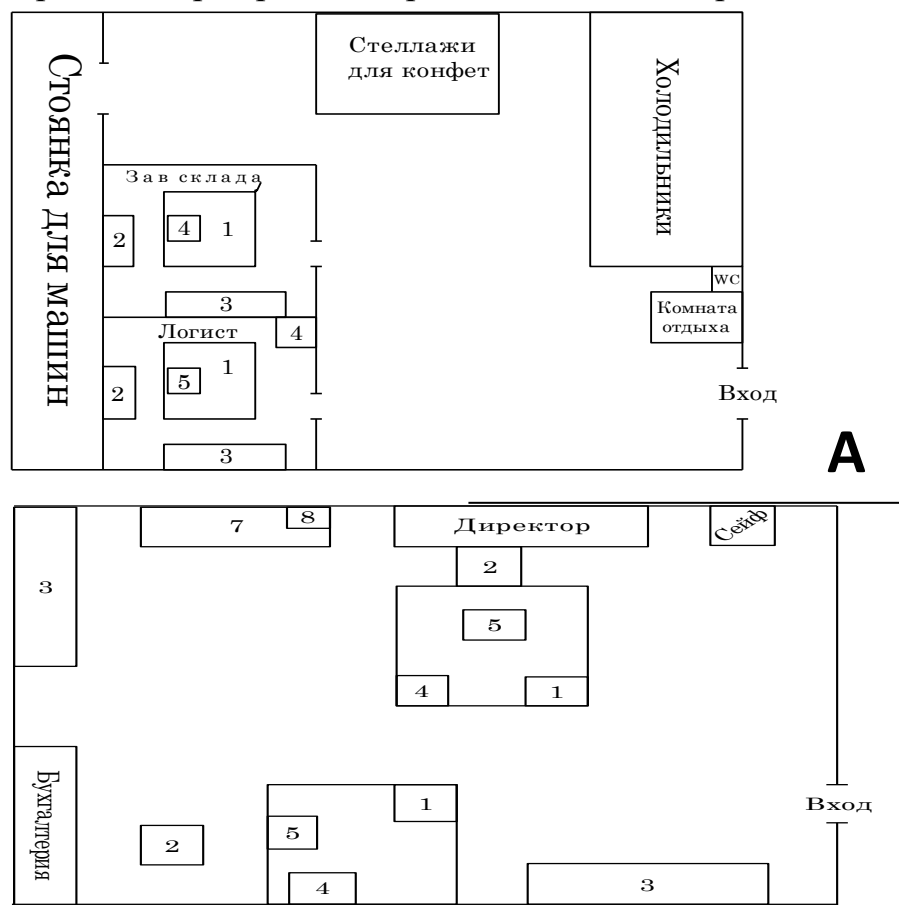
У Б.Ф.10 наведено планування матеріальних потоків (товарів) й витрат на маркетинг за місяцями року для нового підприємства на основі інформаційного потоку (маркетинг-логістики) або відомостей про споживчий попит.

3.2. Оптимізація виробничих потоків (сітка Мазера, операційний цикл підприємства)

Для підприємства треба сформувати план розміщення виробничих потужностей (відділи, дільниці, цехи, склади, директор, бухгалтер, адміністратор або диспетчер т. ін.) та перевірити на логістичну ефективність за сіткою Мазера.

Більш загальний підхід до проблеми розміщення підрозділів розглянуто в роботах Р. Мазера. При вирішенні цього стратегічного завдання виробничого менеджменту Мазер запропонував враховувати суб'єктивні думки менеджерів щодо бажаності сусідства відповідних підрозділів. Причому важливість близькості підрозділів оцінюється за певною шкалою, де кожній букві відповідає певний рейтинг бажаності сусідства: А позначає абсолютну необхідність сусідства підрозділів, Е – велику важливість такого сусідства, І - важливість, О - середній ступінь важливості, U - неважливо, Х – небажано.

Приклад перевірки для дрібнооптового підприємства посередника.



А - склад; Б - офіс; 1 - стіл; 2 - стілець; 3 - шафа; 4 - телефон (факс); 5 - комп'ютер; 7 - журнальний стіл; 8 – чайник

Рис. 1. Схема виробничого приміщення фірми у сфері посередницьких послуг
Перевіримо розміщення виробничих площ по сітці Мазера:

1	Директор	A
2	Бухгалтер	I I
3	Логист	I A I A
4	Зав склада	I X X A
5	Стелажи	A U X X X
6	Холодильник	A A U X X
7	Комната отдыха и WC	U U A X
8	Стоянка	E A

Рис 2. – Сітка Мазера

Оцінка А

1-2, 1-5, 1-6, 1-7, 3-4, 4-5, 4-6, 5-6, 6-8, 5-8

Оцінка X

1-8, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8, 3-7, 3-8, 4-8

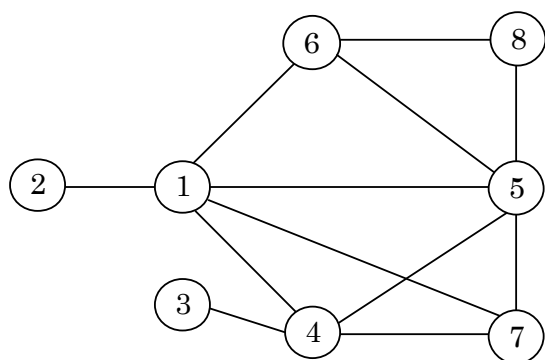


Рис. 3. Компоновка відділів

Висновок: Перевірка за сіткою Мазера показала, що виробничі потужності з точки зору логістики розташовані оптимально й не потребують коригування.

3.3. Економіка кадрового забезпечення через формування планограми робіт

Побудувати планограму робіт для оптимізації процесу організації праці.

Б.Ф.11

Таблиця. Планограма робіт

[illegible]

Планограму наведено на прикладі аптеки.

Планограма аптеки

Години	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		20	21	22	23	24
Операції																
ПЗО	1,4									1,3						
Формування замовлення		3														
Обслуговування клієнтів					4											
Отримання замовлення				3												
Інкасація									2							
Контроль							1									

1. Директор; 2. Бухгалтер; 3. Лікар-провізор; 4. Касир

3.4. Управлінні фінансовими потоками (план прибутків або збитків, кеш-флоу)

Ознайомитися із задоволенням потреби в устаткуванні й персоналі.

Б.Ф. 12

Таблиця. Потреба в устаткуванні, електроенергії та персоналі

Найменування виробничої операції	Найменування устаткування	Ціна за одиницю, грн.	Час роботи, годин	Електроенергія, кВт / год.	Усього електроенергія, кВт	Продуктивність, один. / год.	Кількість одиниць	Обслуговуючий персонал чол./змін
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Всього								

Штатний розклад формується за структурою, яка наведена у Б.Ф.13.

Б.Ф. 13

Таблиця. Штатний розклад

Категорія робітників	Кількість, чол.	Ставка (оклад), грн.	Надбавка (премія), грн.	Всього за місяць, грн.	Всього за рік, грн.
1. Керівники					
1.1.					
1.2.					
...					
2. Основні робітники					

2.1.					
2.2.					
...					
3.Допоміжні робітники					
3.1.					
3.2.					
...					
Усього					

Потужність устаткування й штат персоналу повинні забезпечувати (більш ніж на 120-140 %) виробничу потужність підприємства (можливість продажу товарів в місяць найбільшого сплеску попиту).

Заповнити таблицю «Прибутки або збитки підприємства».

Таблиця. Прибутки або збитки підприємства (Б.Ф.15)

Показники	Прибутки або збитки по місяцях, грн.												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виторг без ПДВ та витрат на маркетинг													
Витрати													
Прибуток до сплати подат-ку													
Податок на прибуток													
Чистий прибуток													
Рівень рентабельності													

Прийняти витрати у розмірі 80 % виторгу, а податок на прибуток 18 %.

Дані табл. дають змогу оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Економіка витрат підприємства при застосуванні «витягуючої» технології в управлінні матеріальними й інформаційними потоками

4.1. Організація «витягуючої» технології

Опис технології проводиться з прив'язкою до конкретного підприємства. Основна її перевага полягає у тому, що усуваються непродуктивні операції й активізується виконання продуктивних операцій. Клієнту пропонуються потрібні йому товари в потрібному місці, в потрібний час, потрібної кількості, потрібної якості, за прийнятною ціною (логістичний мікс).

4.2. Впровадження ІТ-проєкту для усунення «вузьких місць» бізнесу

Побудувати операційний цикл підприємства та визначити «вузькі місця», які стримують матеріальні й інформаційні потоки. Розробити логістичні заходи щодо розширення «вузьких місць».

Побудувати стандарт на обслуговування споживачів.

Усунення «вузьких місць» в обслуговуванні клієнтів за допомогою стандартів. Розробити стандарт на обслуговування клієнтів підприємства.

Приклад стандарту для працівника з обслуговування клієнтів у номерах готелю:

I. Вимоги до зовнішнього вигляду працівника жінки:

- уніформа, зачіска, яка не закриває обличчя, парфуми не шлейфові;
- прикраси: весільна каблучка й сережки не довгі, каблучки туфель не більше 5 см;

II. Вимоги до спілкування:

- звернення «пан», «пані», обороти мови «чи можу я допомогти Вам вирішити проблему», «я вирішу Вашу проблему терміново»;
- під час присутності іноземця розмова тільки на його рідній мові;

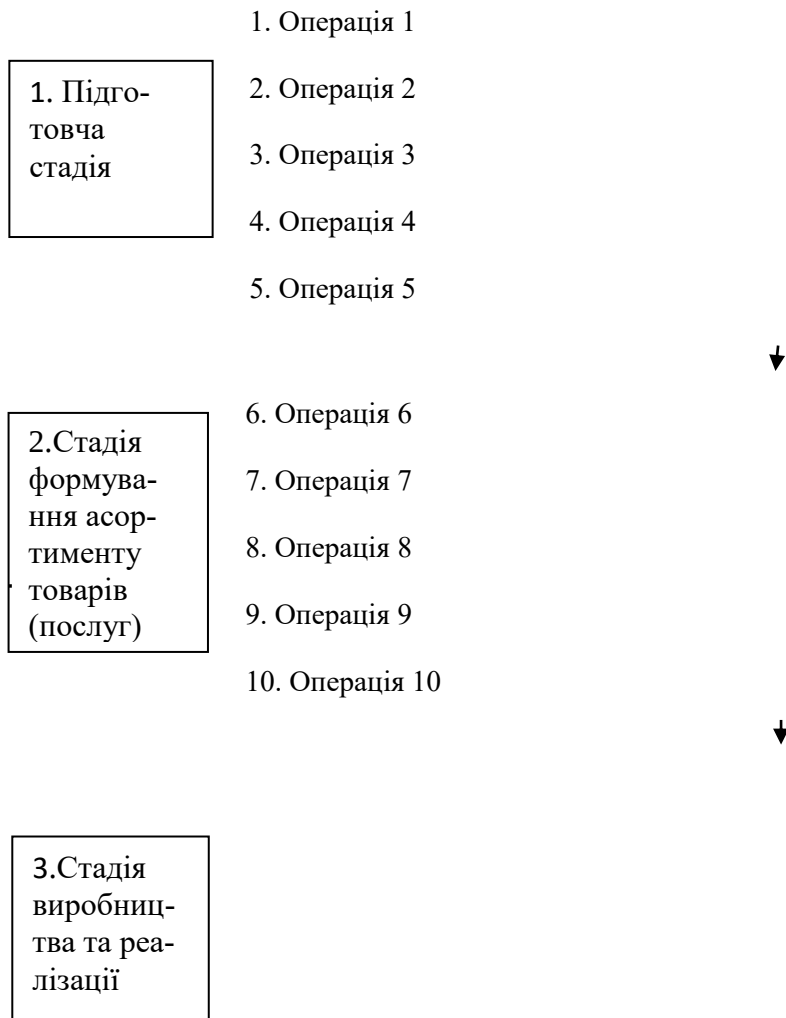


Рис.1. Операційний цикл

III. Кількісні параметри обслуговування:

- підняти слухавку не пізніше третього дзвінка;
- обслуговувати не більш ніж за 5 хвилин;
- якщо з поважних причин обслуговувати не можна, то кожні 30 сек. треба телефонувати й повідомляти, що ви пам'ятаєте й робите усе для обслуговування.

ВИСНОВКИ містять концентрований опис наукових результатів за розділами роботи.

Література

Основні рекомендовані джерела

1. Жигулін О. А., Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 519 с.
2. Голофаєва І. П. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. Бізнесінформ. 2013. № 8. С. 248–252.
3. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі управління трудовими ресурсами. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf (дата звернення 25.10.2019 р.).
4. Жигулін О. А., Сергієнко О. Г., Степова С. М. Інформаційні системи і технологій та економіка підприємств ІТ-галузі: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 228 с.
5. Жигулін О. А. Методичні вказівки до лабораторних і практичних занять з дисциплін «Інформаційні системи та технології підприємств харчових і переробних галузей», «Економіка підприємств ІТ-галузі» для студентів спеціальностей «Менеджмент», «Комп'ютерна інженерія», «Інженерія програмного забезпечення» технічних та економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання. Запоріжжя: Ф-ОП Однорог Т. В., 2023. 90 с. URL: <http://surl.li/ocqasa>
6. 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.

Додаткові рекомендовані джерела

7. 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.
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. Жигулін О. А. Управління ІТ-проєктами: 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

Наведено приклад оформлення звіту з дослідницької роботи (цикл практичних занять) по дрібнооптовому підприємству (отримує від виробників кондитерські вироби й спеції, зберігає на складах та розподіляє по підприємствах роздрібної торгівлі).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Міжнародний гуманітарний університет

ДОСЛІДНИЦЬКА РОБОТА

Тема: Забезпечення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження ІТ-проєкту щодо використання «витягуючої» та інформаційних технологій (на прикладі дрібнооптової компанії у сфері постачання харчових продуктів).

Виконавець

студент _____
(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Керівник
роботи

(підпис, дата)

д. е. н., доц. Жигулін О.А.

(П.І.Б.)

Одеса – 202_

Міжнародний гуманітарний університет
(найменування ВНЗ)

ЗАВДАННЯ
на дослідницьку роботу студента (ки)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи : **«Економіка виробництва з використанням «витягуючої» технології (на прикладі дрібнооптового підприємства у сфері постачання харчових продуктів)».**

2. Дата видачі завдання « » _____ 202_ р.

3. Термін здачі студентом завершеної практичної роботи «__» _____ 202_ р.

4. Вихідні дані до робіт: законодавчі й нормативні акти, періодичні видання з питань логістики; статистична й фінансова звітність, джерела Інтернет, управлінська документація підприємств, результати власних досліджень і спостережень _____

5. Перелік пропонованих до розробки питань __1. Теоретико-методологічні основи формування економіки підприємства. 2. Дослідження маркетингової, виробничої, кадрової, бюджетної, інвестиційної й фінансової діяльності підприємства. 3.Рекомендації з формування економічно ефективного виробництва на основі «витягуючої» технології управління матеріальними й інформаційними потоками

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Керівник дослідницької роботи _____ Жигулін О. А.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	21
1. Маркетинг в управлінні інформаційними потоками підприємства	22
1.1. Мета, етапи розвитку, переваги підприємства	22
1.2. SWOT-аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємства	23
1.3. Моніторинг потреб клієнтів через пропозицію конкурентів	23
1.4. Проектування товарних комплексів для цільових сегментів	24
1.5. Стійкість попиту на товари підприємства через вибір, аналіз конкурентів, оцінку й забезпечення його конкурентоспроможності	26
2. Виробнича, кадрова й інвестиційна логістика в управлінні матеріальними потоками підприємства (рух харчових продуктів).....	27
2.1. Річний обсяг й динаміка матеріальних потоків за місяцями року (виробнича потужність, продуктивність обладнання, витрати енергії й праці)	27
2.2. Оптимізація виробничих потоків (сітка Мазера, операційний цикл підприємства)	28
2.3. Кадрова логістика через оптимізацію планограми робіт	32
2.4. Логістика в управлінні фінансовими потоками	34
3. Логістика витрат підприємства при застосуванні «витягуючої» технології в управлінні матеріальними й інформаційними потоками	35
3.1. Організація «витягуючої» технології	35
3.2. Способи усунення «вузьких» місць в технологічному процесі	35
ВИСНОВКИ	36
Перелік посилань	37
Додатки (Бізнес-форми)	38

ВСТУП

Актуальність дослідження процесів управління матеріальними й інформаційними потоками підприємств харчового ланцюга є актуальним.

Мета практичної роботи полягає в обґрунтуванні рішень з управління інформаційними й матеріальними потоками підприємства.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- провести дослідження сфер управління інформаційними потоками підприємства (маркетинг);
- сформулювати вимоги до управління матеріальними потоками підприємства (виробництво й кадри та логістика витрат);
- обґрунтувати параметри використання «витягуючої» технології.

Проблема роботи: формування економічно ефективного виробництва з використанням «витягуючої» технології в управлінні матеріальними й інформаційними процесами. **Об'єктом** дослідження є економічні відносини при управлінні підприємством. **Предметом** дослідження є процес формування системи управління дрібнооптовим підприємством на основі «витягуючої» технології.

Методи дослідження: порівняльного аналізу, експертних оцінок, «вузьких місць», фінансово-економічного аналізу, штучний інтелект, доповнена й уявна реальність.

Наукова новизна одержаних результатів визначається особистим внеском щодо ІТ-проєкту з розробки системи управління матеріальними й інформаційними потоками дрібнооптового підприємства на основі «витягуючої» технології.

Практична цінність даної роботи полягає у можливості впровадження рекомендацій, які позитивно вплинуть на покращення економічних показників і рівня конкурентоспроможності дрібнооптових підприємств України.

Ефективність дослідження. Економічна ефективність впровадження запропонованої системи управління підтверджується розрахунками за даними, які були отримані в результаті аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

1. Маркетинг в управлінні інформаційними потоками підприємства

1.1. Мета, етапи розвитку, переваги підприємства

Управління потоковими процесами передбачає організацію інформаційного потоку від споживача до підприємства щодо бажаних атрибутів товарів з подальшим формуванням матеріального потоку виробів і послуг.

Велику роль у цьому процесі відіграє раціонально сформульована мета й етапи розвитку бізнесу.

Алгоритм формування *етанів* наступний:

1. Відкриття дрібнооптового підприємства зі спеціалізацією на кондитерських výroбах і спеціях у м. Білгород-Дністровський;
2. Створення мережі дрібнооптових підприємств у інших містах Одеської області;
3. Створення національної дрібнооптової корпорації з центром у м. Київ;
4. Будівництво комплексу високотехнологічних логістичних центрів у регіонах (Схід – Дніпро, Захід – Вінниця, Південь – Одеса).

Мета бізнесу визначається за формулою:

$$M = [\text{етап розвитку бізнесу}] + [\text{основна потреба клієнтів}] \quad (1.1)$$

Для нового підприємства, яким є дрібнооптова компанія, потреби клієнтів перелічені у додатку (Б.Ф.1), а метою є: Відкриття дрібнооптової компанії для задоволення потреб клієнтів в асортименті кондитерських виробів та спецій підвищеного попиту, які поставляються регулярно (щодня, щотижня, 2 рази на місяць) партіями за ринковими цінами.

До переваг бізнесу слід віднести: конкурентні строки поставки товарів; приваблива упаковка товарів, як візитна картка підприємства; заходи щодо формування постійної клієнтури; чітка орієнтація підприємства на кожний цільовий сегмент ринку.

1.2. SWOT-аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємства

Аналіз тенденцій у сфері розвитку бізнесу допомагає зрозуміти рамкові умови або вимоги, порушення яких веде до зупинки підприємства та його поточних процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Нові можливості у сфері вашого бізнесу (SWOT-аналіз тенденцій)

Опис основних тенденцій у сфері бізнесу	Погроза / Можливість	Зворотна реакція
1. Політичні тенденції:		
1.1. Вхід України в ЄС	М	Використання євротехнологій
1.2. Програма розвитку галузі	М	Участь у заходах галузі
2. Економічні тенденції:		
2.1. Зростання цін на бензин	П	Автомобілі на газу
2.2. Зниження рівня платоспроможності населення	П	Забезпечення доступних цін
3. Законодавчі тенденції:		
3.1. Ліцензування та/або патентування	П	Виконання вимог документів
3.2. Зміни Податкового Кодексу	П	Податковий аудит
4. Галузеві тенденції:		
4.1. Високий рівень конкуренції	П	Нетрадиційні вироби/послуги

У табл. 1.1 описані заходи зворотного впливу на певні тенденції. Якщо тенденцією є можливість, то підприємству слід планувати її використання для прискорення бізнес-процесів, а якщо погроза, то слід зменшувати негативний вплив даної тенденції на бізнес.

1.3. Моніторинг потреб клієнтів через пропозицію конкурентів

Інформаційна логістика відомостей про клієнтів передбачає визначення їхніх нових потреб через інформацію щодо пропозиції конкурентів (табл. 1.3).

Дослідження клієнта

Необхідна інформація про клієнта	Можливе джерело	Місцезнаходження
1. Демографічні відомості про клієнта: скільки заробляють і витрачають люди на певні товари	Статистичний збірник -Одеська обл. в 2023 р. 1,5 тис. підприємств (юридичних осіб) з основним видом діяльності «оптова та роздрібна торгівля»	Облдержстатуправління
2. Відомості про клієнтів підприємства	Опитування працівників і клієнтів підприємства	Адреса, ПП Кондитер, Білгород-Дністровський, Франка, 18
3. Відомості про клієнтів підприємств галузі	Кондитерські від Рошен 200 найменувань товарів Власне виробництво кондитерських виробів Широкий асортимент Спеції з Латвії Спеції на вибір, кондитерські 265 найменувань	Трейд (від Рошен), Одеса, Любечська, 189 Одеська кондитерська фабрика Стріла, Одеса, Комунальна, 2 Оптова база, Одеса, І. Мазепи, 51 Елпіс Україна, Одеська обл., с. Мала Олександрівка, вул. Овощна, 2 (067) 200-79-22 Мрія, Одеса, в. Любечська, 189

Дані табл. 1.3 свідчать про те, що на ринку Одеської області працює 1,5 тис. оптових і дрібнооптових підприємств, але у Білгород-Дністровському рівень конкуренції незначний.

Пропозиція й попит складає понад 465 найменувань товарів. Головний конкурент ПП Кондитер не має достатньо надійних постійних постачальників кондитерських виробів і спецій.

1.4. Проектування товарних комплексів для цільових сегментів

Для формування товарних комплексів використовувалися дані профілю клієнта й комплексності пропозиції (додаток А, Б.Ф.4, 5). Згідно профілю клієнта матеріальні потоки слід планувати 3-х різновидів:

- товари для дискаунтерів (крупні супермаркети, які бажають отримувати широкий асортимент великих партій кондитерських виробів і спецій підвищеного попиту щотижня);
- товари для хлібозаводів, яким раціонально поставляти середній асортимент найбільш якісних спецій для випічки хлібобулочних виробів один раз у 2 тижні;
- товари для звичайних продовольчих магазинів, які, із-за невеликих складських приміщень, згодні отримувати вузький асортимент невеликих партій кондитерських і спецій підвищеного попиту щоденно.

У товарних комплексах присутні вироби й послуги, що сприяє підвищенню їх споживчої привабливості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Можливості задоволення нужд споживачів за рахунок комплексності пропозиції

Основні групи споживачів	Асортимент товарів, що задовольняють основні потреби	Асортимент товарів, що задовольняють додаткові потреби	Способи задоволення додаткових потреб
а) дискаунтери	Кондитерські вироби для елітного, середнього за доходом й малозабезпеченого споживача	1. Доставка 2. Послуги мерчандайзингу 3. Замовлення певних товарних ліній 4. Гарантія якості 5. Товарний кредит	1. Власні сили 2. Договір з кондитерськими фабриками 3. Власні сили 4. Договір з заводами-виробниками 5. Договори з підприємствами-виробниками
	Спеції для домашньої й заводської випічки		
б) хлібозаводи	Спеції для заводської випічки	1. Доставка 2. Замовлення певних товарних ліній 3. Наявність сертифікатів якості 4. Товарний кредит	1. Власні сили 2. Власні сили 3. Договір з заводами-виробниками 4. Договори з підприємствами-виробниками
в) прод. магазини	Кондитерські вироби для середнього за доходом й малозабезпеченого споживача	1. Доставка до торгової точки 2. Послуги з доставки на склад 3. Замовлення певних товарних ліній 4. Товарний кредит	1. Власні сили 2. Власні сили 3. Власні сили 4. Договори з підприємствами-виробниками
	Спеції для домашньої й заводської випічки		

Сплановану пропозицію треба перевірити на конкурентоспроможність.

1.5. Стійкість попиту на товари підприємства через вибір, аналіз конкурентів, оцінку й забезпечення його конкурентоспроможності

Потік інформації про конкурентів передбачає: збір відомостей про місцезнаходження й ціни на основні продукти для вибору 3-х найближчих конкурентів; порівняльний якісний аналіз свого підприємства й конкурентів; порівняльну кількісну оцінку конкурентоспроможності свого підприємства й конкурентів за критерієм співвідношення суми якісних показників до ціни (дані експертного аналізу); оскільки нове підприємство програє конкурентам за іміджем (невідоме для клієнтів), то воно, як правило, програє за даним критерієм деяким або

усім конкурентам. Клієнт не буде ризикувати купувати товар на підприємстві, у якого якість й ціна продуктів гірші; планування реалізації методів підвищення рівня привабливої якості продуктів (у табл. 1.5 це формування постійної клієнтури й чітка орієнтація на цільовий сегмент) до моменту, коли співвідношення якість/ціна стане кращим за конкурентний рівень.

Таблиця 1.5-Оцінка конкурентоспроможності

Критерій оцінки	Ідеальний продукт або підприємство	Конкуруючі продукти (підприємства)			
		Моє підприємство	1. Кондигтер	2. Трейд	3. База
Якість послуг	15	15	5	10	15
Асортимент	10	7	4	7	10
Реклама	5	5	0	5	0
Персонал	5	4	4	5	2
Дод. послуги (товари)	3	3	0	3	3
Графік роботи	3	2	1	3	1
Торгова площа	5	4	3	4	5
Строки поставки	4	4	3	2	1
Упаковка	3	3	1	2	2
Консультації	3	3	3	0	0
Імідж	14	0	14	14	14
Формування клієнтури	15	15	0	0	0
Чітка орієнтація на сегмент	15	15	0	0	0
Разом балів	100	80	38	55	53
Ціна за снікерс	-	9,75	9,75	9,45	9,45
Відношення сума балів/ціна	-	8,2	3,9	5,8	5,6

Нові операції (формування постійної клієнтури й орієнтація на сегмент) є продуктивними й вирішальними. Якщо від них відмовитися, то співвідношення якість/ціна стане меншим за конкурентний рівень і ринковий грошовий потік для підприємства буде втрачений.

2. Виробнича, кадрова й інвестиційна логістика в управлінні матеріальними потоками підприємства

2.1. Річний обсяг й динаміка матеріальних потоків за місяцями року (виробнича потужність, продуктивність обладнання, витрати енергії й праці)

Річний обсяг й динаміка матеріальних потоків наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

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.Конди-терські, т Ц=6300 грн/т	248	93	496	496	310	124	124	217	124	93	155	620	3,1 тис. т
2.Спеції, т Ц=2170 грн./т	400	191	775	775	484	194	194	293	194	191	194	970	4,85 тис. т
У грошовому вираженні													
1.Конди-терські, тис. грн. 65 %	1560	585	3120	3120	1950	780	780	1365	708	585	975	3900	19,5 млн
2.Спеції, тис. грн. 35 %	840	415	1680	1680	1050	402	420	635	420	415	525	2100	10,5 млн
Разом, %	8	3	16	16	10	4	4	7	4	3	5	20	100
Разом, тис. грн.	2400	900	4800	4800	3000	1200	1200	2100	1200	900	1500	6000	30 млн
Витрати на маркетингові заходи, тис. грн.													
Реклама ТБ	3		3	3	3			3				3	18
Презентація												30	30
Наружна реклама	3		3	3	3			3				3	18
Реклама на транспорті	30												30
Тиражування буклетів	2												2
Виторг без витрат на маркетинг	2020	900	4740	4740	2940	1200	1200	2040	1200	900	1500	5640	29 млн. грн
Без ПДВ 20 %	1620	720	3790	3790	2350	960	960	1630	960	720	1200	4510	23,2 млн

Заповнення табл. 2.1 починається з визначення частки нового підприємства на ринку: оцінка річних обсягів продажів фірм-конкурентів (База-650 млн грн. /рік, Трейд-300 млн грн. /рік, Кондитер-60 млн грн./рік; розрахунок обсягу ринку $V = 650 + 300 + 60 = 1010$ млн грн./рік; розрахунок частки нового підприємства $Ч = 50 \% * V_{\text{мін}} = 0,5 * 60 = 30$ млн грн./рік (песимістичний варіант).

Визначену частку (30000 тис. грн./рік) спочатку розподіляють за сезонністю споживчого попиту по місяцях року, потім піднімають угору по гривневому асортименту (кондитерські складають 65 %, а спеції – 35 % продажів) й конкретизують продажі у натуральному вираженні (середня ціна доставки 1 кг кондитерських виробів $Ц_{\text{к}} = 7 \% * Ц_{\text{опт}} = 0,07 * 90 = 6300$ грн./т, а спецій – $Ц_{\text{с}} = 0,07 * 31 = 2170$ грн./т).

У перший рік роботи підприємству треба інвестувати значні кошти у рекламні заходи ($180 + 300 + 180 + 300 + 20 = 980$ тис. грн.). Логістика реклами полягає у тому, що дорога реклама (ТБ, щити, презентація) замовляється тільки у місяці сплесків споживчого попиту. Витрати на неї у місяці низького попиту є непродуктивною операцією.

План продажів у натуральному вираженні є планом виробництва (надання послуг). Виробнича потужність (максимальна вага обробки, зберігання й перевезення вантажів) складає 62 т кондитерських виробів і 97 т спецій у місяць.

Дані табл. 2.1 указують на те, що на повну потужність підприємство працює у грудні. Під дану потужність з урахуванням перспективи збільшення попиту (20-40 %) планується закупка обладнання й машин, а також потреба у персоналі. У кожній машини й виду обладнання є характеристики: вантажопідйомність, швидкість транспортування т. ін., а також кількість обслуговуючого персоналу.

Приймається рішення про покупку 7 вантажних автомобілів ГАЗ і обладнання для їх обслуговування й ремонту, 5 персональних комп'ютерів, 7 вантажно-розвантажувальних машин, обладнання для 2-х складів, меблі для офісу й складів, найм директора, бухгалтера, 5 логістів, 2 менеджерів МТЗ і зав. складом, 9 водіїв-експедиторів, 2 слюсарів-механіків, працівників денної й нічної бригади вантажників.

2.2. Оптимізація виробничих потоків (сітка Мазера, операційний цикл підприємства)

Операційний цикл складається з 3-х стадій (1-підготовча, 2-організації роботи, 3-надання послуг і збут) та 17 операцій (рис. 2.1).

1	1. Оренда приміщення
	2. Покупка машин й обладнання
	3. Добір персоналу (директор, бухгалтер, 75 торгових агентів, 2 автослюсаря, 7 водіїв, денна та нічна бригади вантажників, 2 зав. складом, 3 логіста, 2 менеджера матеріально-технічного забезпечення - МТЗ)
	4. Отримання торгового патенту
↓	
2	1. Формування асортименту товарів (324 найменування кондитерських виробів та спецій)
	2. Договори про наміри з постачальниками товарів, паливно-мастильних матеріалів, енергії, води т. ін.
	3. Організація роботи підрозділів
	4. Реклама
↓	
3	1. Замовлення товарів менеджерами МТЗ по телефону або через мережу Інтернет з доставкою
	2. Розвантаження фур денною бригадою вантажників, складування товарів за логістичною схемою та їх облік зав. складом
	3. Друкування прайс аркушів логістами та роздача їх торговим агентам
	4. Робота агентів на торгових підприємствах: облік продажу товарів, встановлення розміру замовлення на наступний день, інформування логістів, контроль перерахунку коштів від продажу товарів
	5. Робота логістів: складання маршрутів розвезення товарів автомобілями ГАЗ та схем їх завантаження
	6. Робота нічної бригади вантажників по завантаженню автомобілів ГАЗ, які стоять у складах, по логістичним схемам
	7. Робота авто-слюсарів по обслуговуванню автомобілів ГАЗ у складах
	8. Ранок наступного дня: розвезення товарів за логістичною схемою по торговим точкам водіями-експедиторами
	9. Контроль якості надання послуг директором

Рис. 2.1. Операційний цикл підприємства

Об'єктом управління є посередницькі послуги замовлення у виробників крупних партій продуктів харчування, зберігання й транспортування їх дрібнооптовими частинами на підприємства роздрібної торгівлі. Асортимент складається з 324 найменувань товарів, які розподілені за 2-ма товарними номенклатурами (кондитерські вироби й спеції). **Ціна** на послуги постачання встановлюється у межах 7-9 % від продажної ціни. Продажну ціну та **рекламу** товарів встановлюють виробники товарів через засоби масової інформації та безпосередньо у місці продажу товарів. Схема **збуту** наступна: виробник-посередник-роздрібний продавець. **Виробничі потужності** представлені 2-ма неопалювальними складами, офісом, відділом ПК або логістики та 7 автомобілями ГАЗ (рис. 2.2).

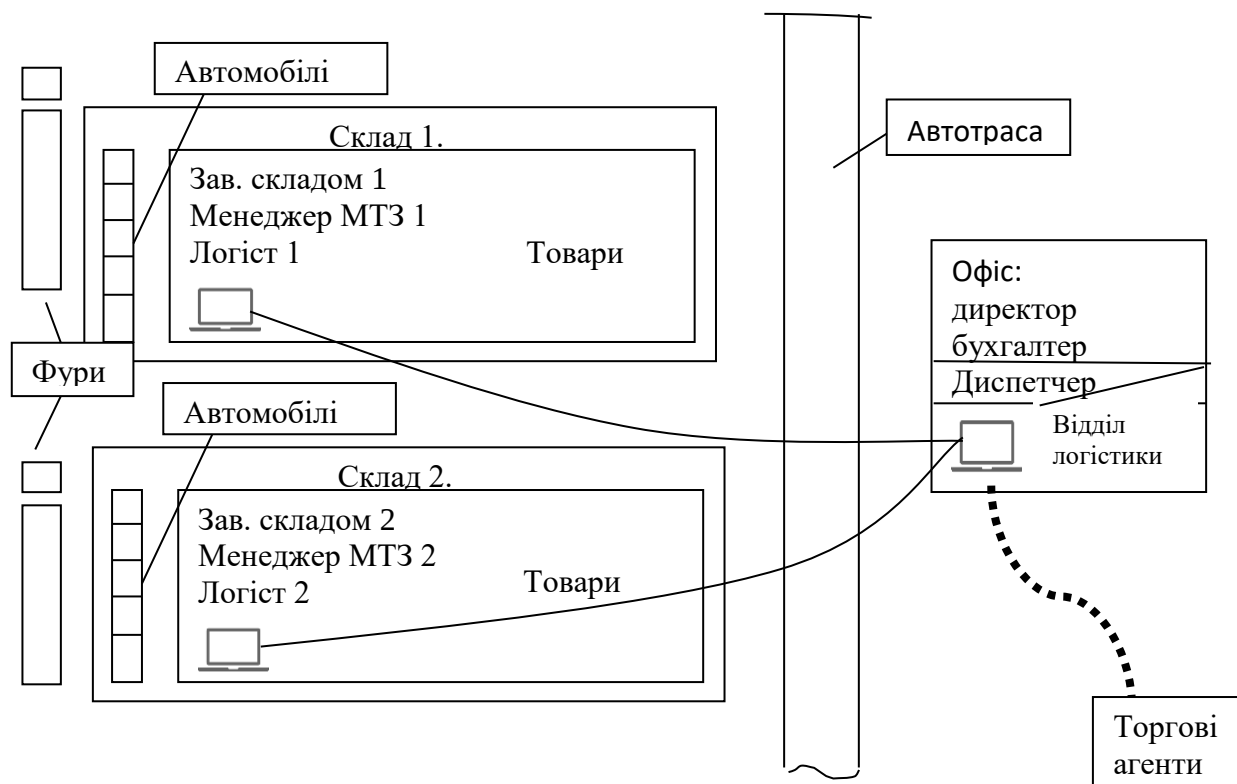


Рис. 2.2. Розміщення виробничих потужностей

Наведемо результати перевірки розміщення виробничих потужностей за сіткою Мазера: важливість близькості підрозділів оцінюється за певною шкалою, де кожній букві відповідає певний рейтинг бажаності сусідства: А позначає абсолютну необхідність сусідства підрозділів, Е – велику важливість такого сусідства, І - важливість, О - середній ступінь важливості, U - неважливо, Х – небажано. Побудуємо сітку Мазера (рис. 2.3).

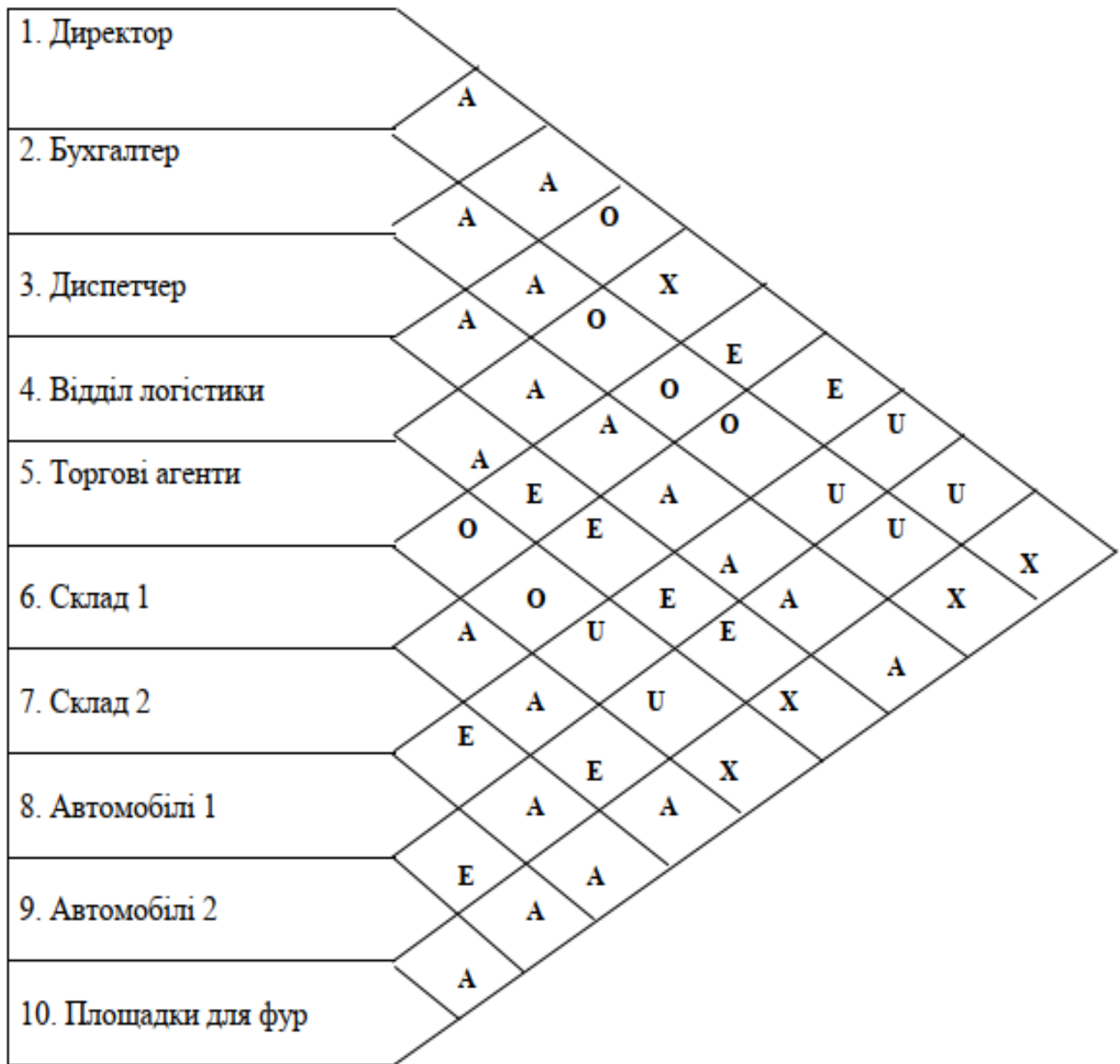


Рис. 2.3. Сітка мазера

Сформуємо сукупність оцінок А і Х (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

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

Побудуємо первинну схему розміщення виробничих потужностей (рис. 2.4).

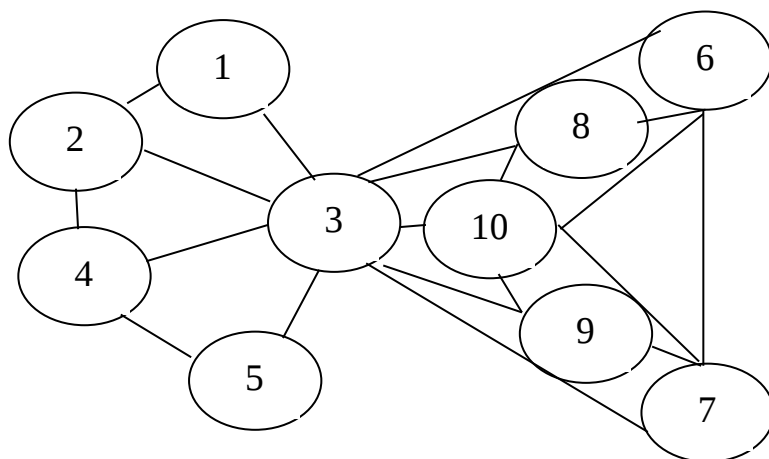


Рис. 2.4. Схема розміщення виробничих потужностей

Перевірка розміщення адміністративних і виробничих приміщень за сіткою Мазера показала, що логістичним є розміщення будівель (директор, бухгалтер, диспетчер, відділ логістики, приміщення торгових агентів) з лівої сторони від складів і площадки для фур.

2.3. Кадрова логістика через оптимізацію планограми робіт

Планограма робіт наведена у табл. 2.3. Перед початком робочого дня працівники виходять на роботу й виконують ПЗО (підготовчозавершальні операції). Автомобілі ГАЗ знаходяться у складах, підготовлені для роботи слесарями-ремонтниками й використовуються з 8 години ранку для розвезення товарів по торговим точкам бригадою водіїв. Склади пусті. Менеджерами матеріально-технічного забезпечення складів робиться заказ на товари виробникам (великі заводи й фабрики). На 9 годину ранку виробники власними фурами доставляють замовлені вироби. Денна бригада вантажників розвантажує, а зав. складами, менеджери МТЗ й логіст-обліковець запасів веде облік товарів. Логіст на 9 годину 30 хв. роздруковує прайс-аркуші й роздає їх торговим агентам. Торгові агенти відвідують торгові точки, роблять облік запасів минулого постачання й з'ясовують у директорів обсяги замовлень на наступний день, про що одразу повідомляють логістів складів №1 і №2. Логісти до 17 години формують оптимальний маршрут автомобілів ГАЗ й схему їх завантаження на наступний день. Нічна бригада вантажників завантажує автомобілі, а слюсарі-механіки паралельно роблять їх технічне обслуговування.

Диспетчер здійснює оперативне управління підприємством (відповідає за виконання виробничого плану – своєчасний вихід на роботу працівників, заміну тих, хто захворів, організацію відновлення електро-, водо-, енергопостачання, викликає силові структури при пожежі й надзвичайних ситуаціях т. ін.).

Директор підприємства контролює якість надання послуг.

Таблиця 2.3

Планограма робіт*

Години \ Операції	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ПЗО	2-11										2-12					15
Робота водіїв						12										
Формування замовлення		7,8														
Розвантаження фур			14													
Облік товарів				4												
Робота торгових агентів						11										
Робота зав.складом						9	10									
Робота менеджерів МТЗ						7,8										
Робота логістів						5,6					5,6					
Робота вантажників									2					15		
Робота слюсарів-ремонтників													13			
Оперативне управління диспетчером									3							
Контроль директором							1									

Примітка. *1. Директор; 2. Бухгалтер; 3. Диспетчер; 4. Логіст-обліковець запасів; 5, 6. Логісти складів №1 і №2; 7, 8. Менеджери МТЗ складів №1 і №2; 9, 10. Завідуючі складами №1 і №2; 11. Торгові агенти; 12. Бригада водіїв; 13. Слюсарі-ремонтники автомобілів; 14. Денна бригада вантажників; 15. Нічна бригада вантажників; ПЗО-підготовчо-завершальні операції.

2.4. Логістика в управлінні фінансовими потоками

План прибутків або збитків підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Прибутки або збитки підприємства

Показники	Прибутки або збитки по місяцях, тис. грн.												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виторг без ПДВ та маркетингу	1620	720	3790	3790	2350	960	960	1630	960	720	1200	4510	23220
Витрати	1296	576	3030	3030	1880	768	768	1300	768	576	960	3601	18580
Прибуток до сплати податку	324	144	758	758	470	192	192	326	192	144	240	902	4640
Податок на прибуток	58	26	136	136	85	35	35	59	35	26	43	262	830
Чистий прибуток	266	118	622	622	385	157	157	267	157	118	197	740	3810
Рівень рентабельності, %	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5

Прийняли витрати у розмірі 80 % виторгу, а податок на прибуток 18 %. Дані табл. 2.4 дають змогу оцінити ефективність логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Логістика управління фінансами полягає у плануванні й відстежуванні фінансових потоків за місяцями року (табл. 2.5). Приплив грошей це виторг (табл. 2.4), а відплив – витрати, збільшені на податок з прибутку (18 %) і зменшені на амортизацію (приймаємо 3 % від витрат).

Таблиця 2.5-Планування фінансових потоків підприємства

Показники	Прибутки або збитки по місяцях, тис. грн.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Гроші на початок	10	405	540	1250	1960	2400	2580	2760	3070	3250	3385	3611
Приплив грошей	1620	720	3790	3790	2350	960	960	1630	960	720	1200	4510
Відплив грошей	1315	585	3080	3080	1910	780	780	1320	780	585	974	3760
Чистий	305	135	710	710	440	180	180	310	180	135	226	750

фінансовий потік												
Баланс потіку	405	540	1250	1960	2400	2580	2760	3070	3250	3385	3611	4361

За фактом відстежується невід'ємність балансу. На кінець року на рахунку підприємства планується залишок у 4361 тис. грн. (чистий прибуток й амортизація).

3. Економіка бюджетування витрат підприємств при застосуванні «витягуючої» технології в управлінні матеріальними й інформаційними потоками

3.1. Організація «витягуючої» технології

Основна перевага «витягуючої» технології полягає у тому, що усуваються непродуктивні операції й активізується виконання продуктивних операцій. Клієнту пропонуються потрібні йому товари в потрібному місці, в потрібний час, потрібної кількості, потрібної якості, за прийнятною ціною (логістичний мікс).

На підприємстві така технологія використовується за рахунок праці торгових агентів. Ці працівники щоденно проводять моніторинг попиту й формують асортимент і розмір матеріальних потоків (партій товарів), які повністю реалізуються.

3.2. Способи усунення «вузьких» місць в технологічному процесі

До «вузьких» місць відносяться:

-мала ємність складів продовольчих магазинів, яка не дає можливість розмістити необхідну партію товарів у часи сплесків споживчого попиту (свята, відпустки, карантин т. ін.);

- відсутність стандартів на обслуговування клієнтів торговими агентами.

Розширити перше «вузьке» місце можливо за рахунок розвезення товарів 2-4 рази на день, що сприятиме суттєвому зменшенню розміру партій.

Усунення «вузького місця» в обслуговуванні клієнтів досягається за допомогою розроблення стандарту на обслуговування торговим агентом:

I. Вимоги до зовнішнього вигляду працівника:

- уніформа, зачіска, яка не закриває обличчя;
- привабливий зовнішній вигляд;
- посмішка на обличчі.

II. Вимоги до спілкування:

- звернення «пан», «пані», обороти мови «чи можу я допомогти Вам вирішити проблему», «я вирішу Вашу проблему терміново»;

- грамотна ділова мова.

III. Кількісні параметри обслуговування:

- піднімати слухавку не пізніше третього дзвінка клієнта, логіста або менеджера МТЗ;

- домовлятися з підприємством про візит не пізніше як за 15 хвилин до візиту;

- обслуговувати підприємство не більш як за 15 хвилин;

- надавати інформацію логістам складів №1 і №2 щодо замовлень на наступний день не пізніше 16 години.

ВИСНОВКИ

1. Економіка розглядається як наука або практика управління матеріальними й інформаційними потоками підприємства з мінімальними витратами та метою задоволення потреб споживача з використанням інформаційних технологій.

2. Найбільш повно задовольнити потреби споживача можливо за рахунок інформаційно-логістичної системи, підсистеми якої відповідають ланкам ланцюга додавання продукту споживчої цінності: маркетингова, виробнича, кадрова, бюджетна, інвестиційна, фінансова різновиди логістики.

3. Маркетинг або інформаційна логістика відповідає за управління інформаційними, а інші – матеріальними потоками підприємства. Її метою є проєктування і продаж продуктових комплексів у певний час, місці, в певній кількості, якості, певному споживачеві за прийнятною ціною. Інші види логістики націлені на оптимізацію виробничих, кадрових, бюджетних, інвестиційних і фінансових операцій. Усуваються непродуктивні й посилюються продуктивні логістичні операції.

4. Дрібнооптова компанія «Ароматика & Ко» займає місце посередника у харчовому логістичному ланцюзі руху кондитерських виробів і спецій від виробника до роздрібного продавця.

5. Визначено особливість організації трьох різновидів матеріальних потоків (продуктових комплексів) від виробників до: 1. Дискаунтерів (крупні партії й широкий

асортимент товарів щотижня), 2. Хлібокомбінатів (середній асортимент якісних спецій два рази на місяць), 3. Продовольчих магазинів (вужький асортимент і невеликі партії товарів підвищеного попиту щоденно).

6. Оптимізовано схему розміщення виробничих потужностей, операційний цикл, планограму робіт та процес управління фінансовими потоками на підприємстві.

7. Обґрунтовано параметри застосування «витягуючої» технології управління матеріальними й інформаційними потоками. Основними її складовими є робота торгових агентів (оперативно коригують продуктові комплекси), логістів, працівників складів і водіїв (забезпечують швидку доставку товарів до споживачів).

8. «Вужькі» місця у технологічному ланцюгу підприємства пропонується розширити за рахунок багаторазової доставки товарів у дні підвищеного попиту та впровадження стандартів на обслуговування клієнтів торговими агентами.

Перелік посилань

1. Жигулін О. А., Махмудов І. І., Жигуліна Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: Навчальний посібник. Ніжин, 2020. 519 с.

2. Жигулін О. А. Логістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Зб. Наукових праць Ніжинського агротехнічного інституту. Вип. 11. Ніжин, 2019. 222 с.

3. 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.

5. Жигулін О. А., Усачов Д. В. Інформаційні технології, охорона праці й творча реабілітація для підвищення якості навчання. Проблеми надзвичайних ситуацій, Розділ «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», 2025. №2 (42). С. 96-110. URL: <https://surl.li/zfkxhq>

6. Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М. Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин: Вид-во НДУ імені Миколи Гоголя, 2025. 276 с.

Етапи, переваги та мета бізнесу

А. Етапи вашого бізнесу	
1. Самий вузький	Відкриття дрібнооптового підприємства зі спеціалізацією на кондитерських výroбах і спеціях у м. Ніжин
2. Наступний рівень	Створення мережі дрібнооптових підприємств у інших містах Чернігівської області
3. Самий широкий	Створення національної дрібнооптової корпорації з центром у м. Київ
4. + розвинуті технології	Будівництво комплексу високо-технологічних логістичних центрів у регіонах (Схід – Дніпро, Захід – Вінниця, Південь – Одеса)
Б. Моя компанія задовольняє наступні потреби клієнта в:	
1. Щоденному постачанні кондитерських виробів і спецій для випічки	
2. Регулярній доставці товарів	
3. Конкурентних цінах	
4. Зручному місці розташування	
5. Можливості оперативного замовлення товарів	
6. Товарному кредиті терміном 15 днів	
7. Широкому асортименті кондитерських виробів і спецій	
8. Завантаженні на склад	
9. Регулярному поновленні асортименту	
10. Засобах рекламування товару на полицях торгової точки	
11. Послугах мерчандайзингу	
12. Продуктах, що сприймаються кінцевим споживачем як регулярна винагорода за досягнення	

В. Основні переваги, які може запропонувати моя компанія:
1. Конкурентні строки поставки товарів
2. Приваблива упаковка
3. Формування постійної клієнтури
4. Чітка орієнтація підприємства на кожний цільовий сегмент ринку
Г. Мета мого бізнесу: Вибір нового бренду й рекламного слогану за допомогою ШІ-асистента на основі потреб клієнтів, стратегічної мети бізнесу й конкурентних переваг на ринку
Мета: Відкриття дрібнооптової компанії для задоволення потреб клієнтів в асортименті кондитерських виробів та спецій підвищеного попиту, які поставляються регулярно (щодня, щотижня, 2 рази на місяць) партіями за ринковими цінами. 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 «винагорода 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).

Нові можливості у сфері вашого бізнесу (SWOT-аналіз тенденцій)

Опис основних тенденцій у сфері бізнесу	Погроза / Можливість	Зворотна реакція
1. Політичні тенденції:		
1.1. Вхід України в ЄС	М	Використання євротехнологій
1.2. Програма розвитку галузі	М	Участь у заходах галузі
2. Економічні тенденції:		
2.1. Зростання цін на бензин	П	Автомобілі на газу
2.2. Зниження рівня платоспроможності населення	П	Забезпечення доступних цін
3. Законодавчі тенденції:		
3.1. Ліцензування та/або патентування	П	Виконання вимог документів
3.2. Зміни Податкового Кодексу	П	Податковий аудит
4. Галузеві тенденції:		
4.1. Високий рівень конкуренції	П	Нетрадиційні вироби/послуги

Дослідження клієнта

Необхідна інформація про клієнта	Можливе джерело	Місцезнаходження
1. Демографічні відомості про клієнта: скільки заробляють і витрачають люди на певні товари	Статистичний збірник -Одеська обл. в 2023 р. 1,5 тис. підприємств (юридичних осіб) з основним видом діяльності «оптова та роздрібна торгівля»	Облдержстатуправління
2. Відомості про клієнтів підприємства	Опитування працівників і клієнтів підприємства	Адреса, телефон, інтернет-адреса: ПП Кондитер, Ніжин, Франка, 18
3. Відомості про клієнтів підприємств галузі	Виробництво хліба й кондитерських 200 найменувань кондитерських виробів Спеції з Латвії Спеції на вибір, кондитерські 265 найменувань	ТОВ Одеський хліб, м.Ніжин, вул. Синяковська, 116 Одеська кондитерська фабрика Стріла, Одеса, Комунальна, 2 Елпіс Україна, Одеська обл., с. Мала Олександрівка, вул. Овощна, 2 (067) 200-79-22 Мрія, Одеса, в. Любечська, 189
г) специфічне джерело інформації		

Профіль клієнта

Специфічна інформація про клієнта	Групи споживачів		
	Дискаунтери	Хлібозаводи	Прод. магазини
1. Мета покупки	Широкий асортимент великих партій кондитерських виробів і спецій підвищеного попиту для продажу	Середній асортимент найбільш якісних спецій для випічки	Вузький асортимент невеликих партій кондитерських і спецій підвищеного попиту для продажу
2. Доля в прибутку	60	30	10
3. Додаткові послуги (товари)	1. Доставка 2. Послуги мерчандайзингу 3. Замовлення певних товарних ліній 4. Гарантія якості 5. Товарний кредит	1. Доставка 2. Замовлення певних товарних ліній 3. Наявність сертифікатів якості 4. Товарний кредит	1. Доставка до торгової точки 2. Послуги з доставки на склад 3. Замовлення певних товарних ліній 4. Товарний кредит
4. Частість покупки	Один раз на тиждень	Один раз у 2 тижні	Щоденно
5. Вимоги до місця розташування	У області	У області	У Ніжині
6. Знижки	За обсяг партій замовлення	Постійним клієнтам	Постійним клієнтам
7. Особливість поводження	Бажають поставку ніччю	Бажають поставку до 16 години (початку випічки)	Бажають поставку зранку
8. Стратегія вибору продукту	Вибирають постійних постачальників великих партій продукції	Вибирають постачальників якісної продукції	Вибирають постачальників продукції підвищеного попиту
9. Глибинна мотивація	Відсутність проблем з постачанням і збутом великих партій товарів (своєчасність й оперативність)	Відсутність проблем з постачанням і збутом середніх партій товарів (своєчасність й оперативність)	Відсутність проблем з постачанням і збутом малих партій товарів (своєчасність й оперативність)
Що особливого?	Широкий асортимент великих партій кондитерських виробів і спецій підвищеного попиту щотижня	Середній асортимент найбільш якісних спецій для випічки один раз у 2 тижні	Вузький асортимент невеликих партій кондитерських і спецій підвищеного попиту щоденно

Можливості задоволення нужд споживачів

Основні групи споживачів	Асортимент товарів, що задовольняють основні потреби	Асортимент товарів, що задовольняють додаткові потреби	Способи задоволення додаткових потреб
а) дискаунтери	Кондитерські вироби для елітного, середнього за доходом й малозабезпеченого споживача	1. Доставка 2. Послуги мерчандайзингу 3. Замовлення певних товарних ліній	1. Власні сили 2. Договір з кондитерськими фабриками 3. Власні сили
	Спеції для домашньої й заводської випічки	4. Гарантія якості 5. Товарний кредит	4. Договір з заводами-виробниками 5. Договори з підприємствами-виробниками
б) хлібозаводи	Спеції для заводської випічки	1. Доставка 2. Замовлення певних товарних ліній 3. Наявність сертифікатів якості 4. Товарний кредит	1. Власні сили 2. Власні сили 3. Договір з заводами-виробниками 4. Договори з підприємствами-виробниками
в) прод. магазини	Кондитерські вироби для середнього за доходом й малозабезпеченого споживача	1. Доставка до торгової точки 2. Послуги з доставки на склад 3. Замовлення певних товарних ліній	1. Власні сили 2. Власні сили 3. Власні сили
	Спеції для домашньої й заводської випічки	4. Товарний кредит	4. Договори з підприємствами-виробниками

Конкуренти

Назва компанії	Місце знаходження	Ціни на основні товари		
		Продукт 1 (снікерс)	Продукт 2 (баунті)	Продукт 3 (коріандр, грн./кг)
1. Кондитер	Одеса, Франка, 18	9,75	9,30	31
2. Стріла	Одеса, Комунальна, 2	10,0	9,55	35
3. Трейд (від ТМ Рошен)	Одеса, Любечська, 189	9,45	9,00	33
4. Елпіс Україна	Одеська обл, с. М.Олександрівка, Овощна, 2	10,0	9,55	37
5. Мрія	Одеса, Любечська, 189	9,75	9,30	56
6. Оптова база	Одеса, І. Мазепи, 51	9,45	9,00	31
7. Белпро (інтернет-магазин)	Одеса, Старобілоруська, 4а	9,75	9,00	79
8. Моя компанія	Одеса, Шевченка, 43	9,75	9,55	31

Конкурентні переваги

Переваги	Використання переваг
1. Комплексність послуг (виробів)	І сегмент (Основні: дорогі кондитерські й спеції; Додаткові: доставка, мерчандайзинг, заказ, гарантія, т. кредит) ІІ сегмент (Основні: спеції для заводської випічки; Додаткові (доставка, заказ, сертифікат, товарний кредит) ІІІ сегмент (Основні: недорогі кондитерські й спеції; Додаткові (доставка, розвантаження, заказ, товарн. кредит)
2. Ціна	На ринковому рівні
3. Оптимальна реклама	Телебачення, щитова, транспорт, буклети Позиція Кондитера: «Кондитерский рай» Позиція Трейда: «Справжній чудо-шоколад» Позиція Бази «Багато чудового смаку» Моя відмінна позиція: Назва підприємства: « Ароматика & Ко ». Слоуган: Мистецтво випічки. Солодкі миті перемог
4. Ефективна сегментація	І (широкий асортимент великих партій конд-х і спецій) ІІ (середній асортимент найбільш якісних спецій) ІІІ (вузький асортимент товарів підвищеного попиту)

Аналіз конкурентів

Критерій аналізу	Моя компанія	Конкуренти		
		1. Кондитер	2. Трейд	3. База
Якість послуг	відмінна	задовільна	добра	відмінна
Асортимент	середній	вузький	середній	широкий
Реклама	є	нема	є	нема
Персонал	середньої кваліфікації	середньої кваліфікації	кваліфікований	некваліфікований
Додаткові послуги (товари)	є	нема	є	є
Графік роботи	08-18	09-16	08-20	08-16
Торгова площа	середня	мала	середня	велика
Строки поставки	12 годин	18 годин	48 годин	72 години
Упаковка	автомат	ручна праця	механізація	механізація
Консультації	є	є	нема	нема
Імідж	Нове підприємство	Відоме підприємство	Відоме підприємство	Відоме підприємство

Оцінка конкурентоспроможності

Критерій оцінки	Ідеальний продукт або підприємство	Конкуючі продукти (підприємства)			
		Наш продукт	1. Кондигтер	2. Трейд	3. База
Якість послуг	15	15	5	10	15
Асортимент	10	7	4	7	10
Реклама	5	5	0	5	0
Персонал	5	4	4	5	2
Дод. послуги (товари)	3	3	0	3	3
Графік роботи	3	2	1	3	1
Торгова площа	5	4	3	4	5
Строки поставки	4	4	3	2	1
Упаковка	3	3	1	2	2
Консультації	3	3	3	0	0
Імідж	14	0	14	14	14
Формування постійної клієнтури	15	15	0	0	0
Чітка орієнтація на цільовий сегмент	15	15	0	0	0
Разом балів	100	80	38	55	53
Ціна за однотипний продукт (снікерс)	-	9,75	9,75	9,45	9,45
Відношення суми балів до ціни	-	8,2	3,9	5,8	5,6

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.Конди-терські, т Ц=6300 грн/т	248	93	496	496	310	124	124	217	124	93	155	620	3100
2.Спеції, т Ц=2170 грн./т	400	191	775	775	484	194	194	293	194	191	194	970	4850
У грошовому вираженні													
1.Конди-терські, тис. грн. 65 %	1560	585	3120	3120	1950	780	780	1365	708	585	975	3900	19500
2.Спеції, тис. грн. 35 %	840	415	1680	1680	1050	402	420	635	420	415	525	2100	10500
Разом, %	8	3	16	16	10	4	4	7	4	3	5	20	100
Разом ви-торг, тис. грн.	2400	900	4800	4800	3000	1200	1200	2100	1200	900	1500	6000	30000
Витрати на маркетингові заходи, тис. грн.													
Реклама ТБ	30		30	30	30			30				30	180
Презента-ція												300	300
Наружна реклама	30		30	30	30			30				30	180
Реклама на транспорті	300												300
Тиражу-вання буклетів	20												20
Виторг без витрат на маркетинг	2020	900	4740	4740	2940	1200	1200	2040	1200	900	1500	5640	29020
Виторг без ПДВ 20 %	1620	720	3790	3790	2350	960	960	1630	960	720	1200	4510	23220

V ринку= 1040 млн грн.

V3=650 млн грн.

V2=300 млн грн.

V1=60 млн грн.

Vнашого=30 млн грн підприємства

Додаток В

Способи й прийоми бенчмаркінгу коригування методів управління***Метод 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 розкладання. 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 батоном; 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 рибки - піраньї, літуни; 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 настає 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 верхи на дорослому).

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, обтягнутих 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 товщими 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).

Метод 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 замітника, туфлі імпорتنі із замітника 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 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=50 дол. 3) за 300 дол. продається не тільки Т, але й Д вартістю 50 дол. 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) пилосос 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 життєво необхідні 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 шостому 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) ліжі).

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).

Метод 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 (ІІ) під час зростання продажів й нагадувати (ІІІ) 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 т. ін.).

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) карате-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) брелоки із символікою фірми; 2) ручки, поліетиленові валізи й т. ін.).

Приєднання реклами до широко розповсюджених 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).

Метод 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 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 підяду; 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 уточняється 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 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». Ця 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 Баті 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 високо стандартизованих 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 однорідних 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 Деминга).

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).

Метод 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).

Метод 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 Укренерго).

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 найбільш запитуваних 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 кінологічні 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 залом: 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 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).

Метод 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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 т. ін.)

Спосіб 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 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).

Спосіб 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).

Метод управління прибутком

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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 (роки економічного зростання) і виплати (роки економічної кризи)).

Спосіб 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'юктурою; 2) ринки з мінливою динамікою споживчого попиту).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб виробничого левериджу. 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»).

Спосіб 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 трубному заводі й коксохімічному комбінаті).

Метод управління фінансами

Спосіб д 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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).

Спосіб 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.).

Додаток Г

Банк способів бенчмаркінгу коригування методів управління з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних нормативів на прикладі агробізнесу

№	Спосіб або прийом	Опис	Приклади
Метод, що коригується / підціль коригування / відповідність нормативу			
Формування продукту / Задоволення основних потреб клієнтів підприємницьких структур агробізнесу за допомогою екологічно чистих і сприяючих розвитку людини економічних, якісних, креативно-диференційованих товарів з дотриманням вимог ЗУ Про захист прав споживачів (ЗУзпс), ЗУ Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної <i>продукції</i> (ЗУов), Правил 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, ПОПвп) та інших видів харчової промисловості (ПОПхп), на транспорті (ПОПтр), для підприємств громадського харчування (ПОПгх), екологічного законодавства (ЕЗ)			
1	Формування продукту підвищеного попиту	Проводиться за результатами дослідження ринку	Види сільськогосподарських культур, виробів і послуг в аграрній сфері
2	Диверсифікація вертикальна «назад» і «вперед»	Розширення номенклатури товарів: насінництво, підготовка кадрів, кормовиробництво, виготовлення органічних добрив, розробка технологій, переробка, освоєння ринків, створення власної мережі збуту, виробництво цукру, м'ясних продуктів, продуктів борошно-мелно-круп'яної промисловості, торгівля, транспорт	ПОСП Велідницьке – суміші для годівлі тварин, ПП Імпак – насінництво, Мрія-агрохолдинг – кадри, ПП Галекс-агро, виробництво м'ясних продуктів
3	Горизонтальна диверсифікація	Нові для підприємства галузі сільського господарства, що не потребують залучення нової техніки й технологій; екологічна продукція; екологічна сертифікація продукції, на якій підприємство вже спеціалізується; нетрадиційні види продукції – лікарські трави, декоративні рослини й рулонний газон, салати, духмяні трави	ПП Імпак – вирощування льону, Лабунський – пшениця, гречка, жито, кукурудза, ячмінь, горох, гірчиця, овес, соняшник, соя, ріпак, овочі й ВРХ, свині, вівці
4	Конгломератна диверсифікація	Пиломатеріали, постачання пари та гарячої води, виробництво верхнього одягу, лісопильне й стругальне виробництво, рибництво, надання послуг в рибництві, агротуризм, агроекотуризм, біоенергетика, автоперевезення, забезпечення чистою питною й гарячою водою,	СВК Лабунський – пам'ятники і круги для криниць, ПП «Галекс-агро» - виробництво верхнього одягу, лісопильне й

		роздрібна торгівля, будівництво, ремонт, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка, утилізація сміття; консалтинг сільськогосподарських виробників, виробництво будматеріалів, обробка деревини, каменю	стругальне виробництво, ПОСП Велідницьке – пиломатеріали, постачання пари й гарячої води
5	Нетрадиційна горизонтальна диверсифікація	Розведення овець, кіз, коней, декоративне садівництво, органічне землеробство, вирощування прянощів і культур для напоїв	ПАФ «Єрчики» - розведення овець, кіз, коней, ПСП «Церем»
6	Добровільна сертифікація продукції	Отримання сертифікату на продукцію, що дозволяє збільшити ціну на 40-45 % і задовольнити потреби ринку, суспільства й держави	Сертифікат на органічну продукцію, органічне виробництво
7	Одержання різних варіантів кінцевого продукту з однотипних елементів	Виготовлення різноманітних видів продуктів із одних і тих овочевих або м'ясних складових без шкідливих для здоров'я добавок, барвників, підсилювачів смакових якостей	Овочі, фрукти, м'ясо птиці, ВРХ, овець, свиней т. ін.
8	Складання й розкладання продукту	Формування й демонстрація споживачеві можливостей продукту щодо компактності й зручності у використанні, що приваблює й економить час для саморозвитку	Навісний ківш до трактора, який за 5 с навішується й демонтується
9	Подвоєння товару	Використовується, коли продукт розрахований на двох споживачів або за рахунок подвійної дії суттєво підвищується ефект використання	Подвійне лезо подрібнювача кормів, твикс – це солодка парочка, а баунті – насолода на двох
10	Залучення клієнта дуже малим або великим розміром партій товару або страв	Привернення уваги цільового сегменту ринку, підвищення попиту, економія часу й коштів на транспортування для саморозвитку людей й покращення умов життя	Можливість агротрейдера поставити партію зерна від 10 т до 100 тис. т. Огірки в мініатюрі, риба-велетень
11	Дроблення продукту	Застосовується, коли клієнт не хоче або не може купувати весь продукт. Треба бути готовим продати його частину	Продаж продовольчих товарів на вагу, сільськогосподарських машин з різною комплектацією

12	Об'єднання продуктів в повний комплект	Спосіб найбільшою мірою може бути реалізований в комплексних стравах або системному вирішенні проблеми щодо саморозвитку людини й об'єктів навколишнього середовища	«Сніданок туриста», «Сімейна вечеря», комплекс рішень щодо підвищення врожайності культур
13	Нетрадиційна форма відомого продукту	Нетрадиційність форми можна досягти видозмінюючи зовнішній вигляд страв у впакуванні або через виготовлення харчових продуктів нетрадиційного складу з додаванням невластивих їм корисних компонентів	Використання: диких рослин, що заміняють овочі
14	Удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції	Забезпечується, якщо випускати страви у вигляді блюд швидкого приготування або сільськогосподарську техніку з швидко замінними запасними частинами	Мюслі, блочна конструкція техніки
15	Виправдання очікувань» споживача до продукту	Досягається в тому випадку, якщо детально наочно інформувати про склад та засіб вживання з акцентом на головній споживчій властивості продукту (економність, якість, креативна диференціація)	Професійний консультант в місці купівлі
16	Повний сервіс	Припускає включення в продукт повного комплексу послуг, що економить час споживача	Інформування, консультація з вибору, доставка споживачеві
17	Безкоштовний сервіс	Приваблює й викликає почуття довіри, а також дає можливість перенацілити кошти на саморозвиток і покращення довкілля	Залучає клієнта можливістю «пожити при комунізмі»
18	«Заплановане знищення продукту»	Припускає «знищення» у свідомості споживача бажання споживати старий продукт за рахунок його морального старіння або загрози захворіти	Разові шприці, посуд з крохмалю, який розкладається в землі
19	«Зменшення корисної дії одиниці продукту»	Націлює на те, що клієнт споживає меншу «масу» продукту в ім'я більш високої мети і це йому подобається	Схуднення, оздоровлення, аскетизм, загартування волі
20	Об'єднання основних і додаткових функцій в продукті	Залучає клієнта тим, що можна сполучати отримання необхідних калорій зі схудненням, лікуванням для забезпечення саморозвитку особистості	Десерт, який не збільшує вагу
21	Сюрприз	Надання додаткової функції продукту, яка дивує й розважає споживача	Сюрприз в торті або під кришечкою

22	Закритий товар	Усунення несанкціонованого доступу сторонніх	Пробка спеціальної конструкції на плящі горілки, контейнерна доставка товарів
23	Потреби молоді	Задовольнити потреби молодого споживача можна спеціально для нього розробленим продуктом	Маленька шоколадка, пляшка води, пакет з соком для дитини
24	Покращення кріплення й відкріплення	Навішування, влучення в пази, укручення, кріплення на присосках, прищіпках, магнітах, фіксація від випадкового відкріплення, подвійне кріплення	Навісне підйомно-транспортне обладнання для трактора
25	Підвищення зручності транспорту	Досягається при використанні кур'єрської доставки й пошти	Нова пошта, Укрпошта
26	Перехід від східчастого до плавного регулювання продукту	Даний перехід використовується, якщо параметрами є мінливі характеристики продукту	Споживач сам регулює кількість спецій за смаком
27	Адаптація продукту до клієнта в процесі його споживання	Реалізується за рахунок самообслуговування клієнта	Вільний вибір густого або рідкого супу швидкого приготування й концентрації спецій
28	Збільшення рівня складання сільськогосподарського продукту	Робить його більш компактним для доставки	Досягається за рахунок висушування та помолу зерна
Ціноутворення / Зниження ціни рівно настільки, наскільки необхідно, щоб привернути увагу покупця до придбання екологічно чистого й сприяючого розвитку людини товару в порівнянні з конкурентами при дотриманні вимог ЗУ Про ціни й ціноутворення (Зуц), ЕЗ			
29	Розрахунок мінімальної ціни	Дає можливість визначити можливість безбиткового зниження ціни	Сума витрат плюс прибуток підприємця
30	Розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника	Використовується в роздрібній і дрібно-оптовій торгівлі продовольчими товарами	Націнка розрібного підприємства складає 20 %, а дрібно-оптового – 7-12 %

31	Лімітуючі ціни	Встановлюються на підставі міжфірмових або міждержавних угод	Україна – ЄС, Україна – Єгипет
32	Ціни на ринковому рівні	Встановлюються за ринковими механізмами, які враховують рівень і сезонність попиту (релігійні свята – Різдво Христове, Рамадан т. ін.)	Ціна на кукурудзу й інші культури зростає при збільшенні цін на нафтопродукти
33	Відповідність ціни на продукт загальної політиці фірми	Якщо заклад харчування працює на елітного споживача, то ціни на його продукт повинні бути більше середньогалузевих, а якщо він займається продажем доступних продуктів, то ні	Різниця у рівні цін становить 30-40 %
34	«Зняття вершків»	Високий рівень ціни на ексклюзивний продукт із наступним їх періодичним зниженням в міру насичення певних сегментів ринку	Ціна на електронні прилади автоматизації сільськогосподарських машин й механізмів
35	Ціни з коригувальними надбавками й знижками	Використовуються в тому випадку, якщо менеджер з продажу має навички в задоволенні заможних клієнтів високою ціною, а незаможних – мінімальною	Методи особистого продажу
36	«Слідкуючі ціни»	Ціни нижче, ніж у конкурентів	Рівень зменшення цін становить 5-10 %
37	«Психологічна ціна»	Знижувати ціну на економічно незначну, але психологічно важливу величину	Банка ікри коштує не 2000 грн., а 1999 грн.
38	Зниження вартості на ціну остаточного приготування	Дає можливість споживачу прийняти участь в остаточному виготовленні продукту, що розвиває впевненість в собі й самоповагу	Обжарювання кави, фарбування сільськогосподарської техніки
39	Рівень цін залежно від сезонності попиту	В сезон, коли попит на продукти закладу харчування великий, ціну збільшують, а в міжсезоння – зменшують	Заклади харчування в курортних районах України
40	Ціна за елементами споживчої вартості товару	Споживач вибирає певний набір споживчих властивостей продукту за певну ціну	Ціна на трактор з набором запчастин і гарантією на 5 років
41	Пропорційність цін на аграрну техніку рівню продуктивності	Ціна за критеріями «ціна-продуктивність», «ціна-валовий збір продукції»; «висока експлуатаційна продуктивність», «мінімум втрат зерна і автоматизація контролю втрат»	Ціни на комбайни Клаас, Джон-дір, заводу Гомсільмаш

Ціноутворення / Ціна, яка пропорційна рівню якості товару тривалого використання при дотриманні вимог ЗУц, ЕЗ			
42	Пропорційність цін на аграрну техніку рівню якості	Ціна за критеріями «ціна-якість», спрощення технічного обслуговування і ремонту; універсальність використання на збиранні різних культур; підвищення комфортних і ергономічних умов праці механізатора (рівень шуму в кабіні не більше 70 дБА, мінімальна запиленість, електрогідравлічне керування робочими органами, регульований клімат в кабіні); висока експлуатаційна надійність	Ціни на сільсько-господарську техніку виробників США, ЄС, Республіки Білорусь
43	Пропорційність цін на аграрну освіту рівню якості	Різні ціни на освіту за освітньо-професійними рівнями молодший бакалавр, спеціаліст, бакалавр, магістр	Різні ціни на освіту (курси, школи – Мрія Агрохолдинг, ліцеї, коледжі, інститути, університети)
44	Пропорційність цін на ремонт техніки рівню й якості сервісу	Ціна залежить від якості й рівня технічного обслуговування	ЩТО, ТО-1, ТО-2, ТО-3, СТО, КР
Ціноутворення / Ціна, яка пропорційна креативним властивостям товару при дотриманні вимог ЗУц, ЕЗ			
45	Пропорційність цін на аграрну техніку рівню вдосконалення дизайну	Дизайн – це естетика, ергономіка, економічність, безпека	Диференціація цін залежно від дизайну
46	Пропорційність цін на послуги аграрних виставкових центрів рівню креативності обслуговування	Ціни залежно від дизайну оформлення виставкового місця (інформаційне, світло-звукове, 3Д оформлення), організації круглих столів, семінарів, симпозіумів	Диференціація цін на послуги
47	Пропорційність цін на послуги рекламних агенцій креативному рівню	Ціна залежно від дизайну логотипу, використання свідчень відомих діячів культури, спортсменів, професіоналів галузі	Диференціація цін на рекламу
48	Пропорційність цін на рекламу ЗМІ	Ціна пропорційна обсягу аудиторії, який охоплює реклама	Ціна на щитову, радіо, ТВ, інтернет та рекламу на транспорті

Рекламування / Реклама економії коштів і часу клієнта, який купує екологічно чистий продукт. Інформування клієнта про високу якість товару: надійність; міцність; працездатність при пікових навантаженнях. Докладне інформування клієнта про нові креативні функції, бренд товару у відповідності до вимог ЗУ Про рекламу (ЗУпр), Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» (ЗУінф), ЕЗ			
49	Повторення реклами з інформаційним насиченням	Здійснюється «дозрівання» клієнта до необхідності покупки екологічно чистого продукту	Спочатку рекламується екологічно чистий продукт, 2-й раз – органічне виробництво, 3-й – покращення здоров'я при вживанні т. ін.
50	Велика реклама	Несвідомо привертає увагу споживача розміром	Реклама на всю стіну багатоповерхового будинку або на всю сторінку крупноформатної газети
51	Стоппер-реклама	Залучення уваги за допомогою об'єктів показу, які підсвідомо притягують погляд споживача екологічно чистого продукту	Образи реклами гарна жінка, дитина, тварина, інтенсивна кольорова пляма
52	Реклама за функціями ІПН	Інформувати (І) можна при відкритті агропідприємства, переконувати купувати продукт (П) в період росту продажів і нагадувати (Н) у пік популярності його на ринку	Реклама продукції МХП
53	«Вже-вже»	Споживача інформують щодо готовності надати ексклюзивний продукт через словесний оборот «вже-вже»	Вже сьогодні зі складу міста Ви можете придбати ексклюзивну партію продуктів
54	Драматична реклама	Привертає увагу клієнта через почуття співпереживання до людей в складній ситуації	Санта Клаус помер (реклама безпеки дорожнього руху), ательє «Шиворот-навиворот»
55	Анекдотична реклама	Залучає клієнта з розвиненим почуттям гумору	Діє обережно без переривання сну

56	Своєчасна реклама	Планувати рекламу треба в часові періоди перед сплесками споживчої активності на ринку сільськогосподарської продукції	Червень, липень, серпень, вересень
57	Витонченість реклами	Приваблює за рахунок орієнтації на емоційний стан споживача	Орієнтація на задоволення вищих потреб споживача
58	Демонстрація в рекламі фірмового стилю сільськогосподарського підприємства	Реалізується, якщо вибрати специфічний елемент у структурі продукту й регулярно концентрувати на ньому увагу споживача	Органічне виробництво
59	Підбір каламбурів або цікавих слово-сполучень	Допомагає краще передати рекламовані властивості продукту	Замовляючи послуги просування агро-сайту, люди купують зростання продажів
60	Реклама «серед своїх»	Поширення інформації щодо продукту довірчо «серед своїх» інтригує «таємністю»	Останні гарні ціни на зерно перед підвищенням
61	Телефонна реклама	Реклама під час приватної телефонної бесіди зі споживачем сприяє встановленню з ним індивідуальних відносин	Реклама через моб. зв'язок або інтернет
62	Засоби встановлення з споживачами дружніх відносин	Предмети-дзвіночки у вигляді безкоштовних сувенірів	В Японії бажано дарити подарунки, а в Німеччині ні
Збут / Збут з акцентом на економії коштів й часу споживача у обстановці демонстрації цього на практиці, високій якості товару у обстановці демонстрації якості й комфорту, нових креативних функціях або престижі в обстановці демонстрації можливого різноманіття товару з дотриманням вимог статей 179, 264 Господарського Кодексу України «Матеріально-технічне постачання й збут», «Договір постачання» (ГКУ), ЕЗ			
63	Прямий збут	Збут без посередників від виробника до кінцевого споживача	Овочі закритого ґрунту, які реалізуються через фірмовий магазин
64	Непрямий збут	Збут через українських посередників (дрібнооптові компанії, трейдери й роздрібна торгівля в Україні), закордонних посередників (дистриб'ютори, трейдери, експедитори, компанії з управління експортом)	Зернові й зернобобові, олійні культури, молоко й молокопродукти, овочеві консерви

65	Змішаний збут експортних товарів	Експортер використовує потужності інших компаній через: доступ до знань і ресурсів одне одного; розробка нових продуктів; входження на новий ринок, куди кожен не може увійти самотужки; економія масштабу; розділення ризиків; нові стандарти та технології; подолання конкуренції	Глобальний бізнес альянс
66	«Носіння на спині»	Різновид дистриб'юції, коли менша компанія співпрацює з більшою на іноземних ринках та готова діяти від її імені. Більшій компанії це дозволяє краще використати свої експортні канали, філії з продажу та іноземну дистриб'юцію. Менша компанія сплачує комісійні	Використовується для непов'язаних товарів, що не конкурують один з одним, але є спорідненими
67	Збут експортних товарів під торговою маркою роздрібних мереж	Великі роздрібні мережі мають підрозділи, що займаються дослідженням попиту, розробками й дизайном. Товари власної марки розміщують на видних місцях	Преміум-кава (Президентський вибір). Канадська роздрібна мережа Лобло
68	Прямий збут органічної експортної продукції	Органічні ресторани, спеціалізовані магазини, мережі супермаркетів	Мережі супермаркетів в Німеччині Ahold, Billa, Carrefour
69	Збут економних товарів	Збут з акцентом на економії коштів й часу споживача у обстановці демонстрації цього на практиці	Під час збуту споживачу демонструють оперативну поставку любых партій товарів за прийнятну ціну
70	Збут якісних товарів	Збут з акцентом на високій якості товару у обстановці демонстрації якості й комфорту	Машини для сільського господарства
71	Збут інноваційно-креативних диференційованих товарів	Збут з акцентом на нових креативних функціях в обстановці демонстрації можливого різноманіття товару	Послуги реклами й брендингу агропродукції
Організація виробництва / Задоволення потреб клієнта за рахунок масового виробництва стандартизованого товару прийнятної якості, серійного виробництва високоякісного товару, індивідуального (дрібно серійного) виробництва ексклюзивного інноваційно-креативного товару з дотриманням вимог ГКУ, ЗУов, ПОПсг, ПОПмц, ПОПтс, ПОПпм, ПОПвп, ПОПхп, ПОПтр, ПОПгх, ЕЗ			
72	Організація виробництва, яке задовольняє попит	Маркетингове дослідження попиту і організація виробництва, що відповідає запитам ринку	Маркетинговий менеджмент

73	Розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу»	Масове виробництво, за яким великі обсяги матеріалів і напівфабрикатів або споживачів рухаються через виробничу систему	Зерновий, кормовий, овочевий потік, потік органічних добрив
74	Розміщення потужностей за типом «розміщення виробничого процесу»	Серійне виробництво якісних виробів або надання послуг у межах напів- або повністю автоматизованих осередків	Збиральний цех тракторів або комбайнів
75	Розміщення виробничих потужностей за типом «фіксованого розташування»	Індивідуальне або дрібно-серійне виробництво ексклюзивних виробів або послуг на спеціальне замовлення	Створення план-макету реклами екологічно чистого агропродукту
76	Виробнича потужність фірми	Це здатність до виробництва максимальної кількості виробів	Виробництво молоко-продуктів
77	Концентрація виробництва	Нарощення виробничої потужності для переваг концентрованого виробництва, що не порушує соціальні й екологічні стандарти	Ресурсоощадлива техніка й інформаційна технологія, кваліфікований персонал
78	Уніфікація	Заощаджує час і гроші на виконання стандартизованих операцій	Однотипні деталі й комплектуючі
79	Екологічність і безпека виробництва	Збереження навколишнього середовища й здоров'я людей під час організації та виробництва товарів здійснюється за рахунок екологічно чистих технологій	ISO 9000-9004, Hazard Analysis and Critical Controlpoints, ДСТУ 4161 та ISO 22000
80	Оптимізація операційного циклу	Усунення непродуктивних і додавання операцій, які націлені на задоволення потреб споживача, працівника й вимог екологічного законодавства	Автоматизація процесів перевантаження зерна з бункера комбайна в зерновоз
81	Організація системи «точно-вчасно»	Усунення непродуктивних витрат на склади матеріалів, комплектуючих і готових виробів	Система збирання сільськогосподарської техніки
82	Оперативне планування матеріальних потреб виробництва	Спеціально розроблені комп'ютерні програми	Замкнутий цикл планування матеріальних ресурсів -CLMRP
83	Оперативне управління виробництвом	Забезпечення виконання добового плану виробництва диспетчером	Диспетчер елеватора

84	Усунення «вузьких» місць технологічного процесу	Збільшення продуктивності операційної системи за рахунок забезпечення рівномірності матеріальних потоків	Автоматизація підйомно-транспортних операцій
85	Витягуюча технологія управління інформаційними й матеріальними потоками (кан-бан)	Спочатку домовляються про продаж продукції, а вже потім під обсяг домовленості йде її виробництво й доставка споживачеві, що усуває витрати на склади й MRP. Усе те, що виробляється, продається	Замовляння в Японії, Китаї, після чого йде автоматизоване дорожня й швидка доставка в країни світу
Кадрове забезпечення / Наймання: «динаміків-сенсориків» і створення для них умов високопродуктивної праці, «статиків-сенсориків» і створення умов для постійного вдосконалювання якості, «інтуїтивів-творців» і створення їм творчих умов праці з дотриманням вимог КЗПП, ПОП, ЕЗ			
85	Розрахунок потреби в персоналі	Роботи плануються у відповідності з виробничою потужністю й сезонність виробництва на протязі року	Основний персонал (штатний розклад), сезонні працівники
86	Добір персоналу за психофізіологічними характеристиками	Для виробництва стандартизованих виробів приймаються динамічні, якісних – статичні з навичками раціоналізаторства у сфері якості, креативно-диференційованих – творчі працівники	Добір персоналу за методикою ТАРТ для задоволення потреб підприємств і працівників у розвитку
87	Розстановка персоналу	Створення динамікам умов для динамічної, статикам – раціоналізаторської у сфері якості й інтуїтивам-творцям – творчої праці	Професійна орієнтація персоналу
88	Адаптація персоналу	Пристосування динаміків до ритму динамічної, статиків – виваженої якісної, інтуїтивів – інноваційної творчої праці	Формування команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсів
89	Мотивація персоналу	Премії за виконання напружених норм виробітку, раціоналізаторські винаходи у сфері якості, інновації	Інвестиції у розвиток персоналу
90	Оцінка персоналу	Атестація на здатність до динамічної, раціоналізаторської у сфері якості, творчої праці	Атестація кадрів
91	Звільнення персоналу	Звільнення за невиконання умов контракту щодо виконання напружених норм виробітку, раціоналізаторські винаходи у сфері якості, творчі інновації	Умови звільнення через невиконання умов трудового договору

92	Стратегія управління персоналом	Відповідність стратегії управління персоналом до корпоративної стратегії	Маркетинговий менеджмент персоналу
93	Організаційно-розпорядничий вплив на персонал агрофірми	Здійснюється через обов'язкові до виконання документи	Наказ, розпорядження, рішення зборів трудового колективу
94	Трудова дисципліна	Організація дисциплінарного впливу на працівників для їхнього оперативного заохочення й покарання	Правила внутрішнього трудового розпорядку
95	Психологічний вплив на персонал	Зорганізується за допомогою соціальних пільг, збереження традицій, установлення порядку розподілу благ й особистого прикладу директора	Кодекс етичних нормативів або Кредо компанії
96	Соціальне планування й нормування праці	На агропродовольчому підприємстві зорганізується за рахунок соціальних заходів і створення нешкідливих та здорових умов роботи	Стаття колективного договору
Бюджетування / Задоволення потреб клієнта за рахунок: зменшення непродуктивних витрат і росту витрат, що пов'язані з економією коштів і часу, підвищенням рівня якості продукції й диференціацією товару при дотриманні вимог Стандартів бухгалтерського обліку, КЗПП і ЕЗ			
97	Премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку на сільськогосподарському підприємстві	Підприємства з інклюзивним розвитком оформляють премії, як зниження на 10% норми виробітку для жінок-механізаторів; доплати за виконання сезонного завдання (виконання 100% – доплата 10%, 110 % – 15%, 115% – 20%, понад 20% – 30%); надбавки трактористам і машиністам	Основна й додаткова заробітна плата
98	Управління амортизаційними відрахуваннями	Націлене на швидке відновлення техніки й технології	Накопичення коштів для поновлення техніки й обладнання
99	Управління оподаткуванням	Використання встановлених державою пільг для малих і середніх підприємств	Четверта група платників ЄП
Інвестування / Задоволення потреб клієнта щодо нових високопродуктивних технологій, технологій, які сприяють високій якості товару й інноваційних технологій, які сприяють диференціюванню товару при дотриманні соціо-еколого-економічного законодавства			
100	Інвестиції в техніку й технологію на агрофірмі	Купується високопродуктивна техніка й технологія	Трактори й комбайни марки Джон-дір, Нью Холанд, Клаас

101	Інвестиції на заводі аграрного машинобудування	Покупка високоточного електронного обладнання для якості продукції	Лазерне зварювання, мікронна обробка поверхні, діагностика дефектів
102	Інвестиції для фірми з брендингу й реклами агропродукції	Засоби візуалізації, 3Д-друк, обладнання для естетичного оформлення впакування, дизайну етикетки	Засоби художнього оформлення реклами
Фінансування / Задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що прагне бути лідером у сфері високої продуктивності, якості, креативної диференціації продукції або послуг при дотриманні вимог Стандартів бухгалтерського обліку			
103	Вибір джерела фінансування	Виробники стандартизованих виробів використовують кредитні фінансові ресурси, а якісних і диференційованих – власні фінансові можливості	Малі підприємства в сільському господарстві кредит беруть під залог майбутнього врожаю, а торгові компанії працюють за умови товарного кредиту
104	Планування фінансових потоків кеш-флоу	Кількість грошей на початок нового року залишаються на рахунку підприємства з метою забезпечення фінансами позитивного значення балансу фінансового потоку (гроші на початок періоду, приплив, відплив грошей, чистий фінансовий потік, баланс потоку)	Ліквідність підприємства
105	Облік фінансових операцій	Здійснюється або бухгалтерією, або фізичною особою підприємцем	Бухгалтерія

Способи бенчмаркінгу коригування методів управління маркетингом

У результаті дослідження визначено перспективні інноваційні напрями-способи коригування методів управління підприємницькими структурами бізнесу на основі аналізу світового досвіду.

Методика дослідження:

оперування банком способів і прийомів коригування методів управління функціональними підсистемами системи управління підприємством, який сформований в процесі бенчмаркінгу для підприємства певної галузі;

мета: визначення інноваційних форм використання способів і прийомів коригування методів управління для галузей, які виробляють «економні», «якісні», «креативно диференційовані товари»;

інструмент дослідження: ресурс штучного інтелекту, який генерує інноваційні приклади використання способів і прийомів по підприємствах країн світу.

У якості вибірки для аналізу прийняті галузі, представлені на рис.1.

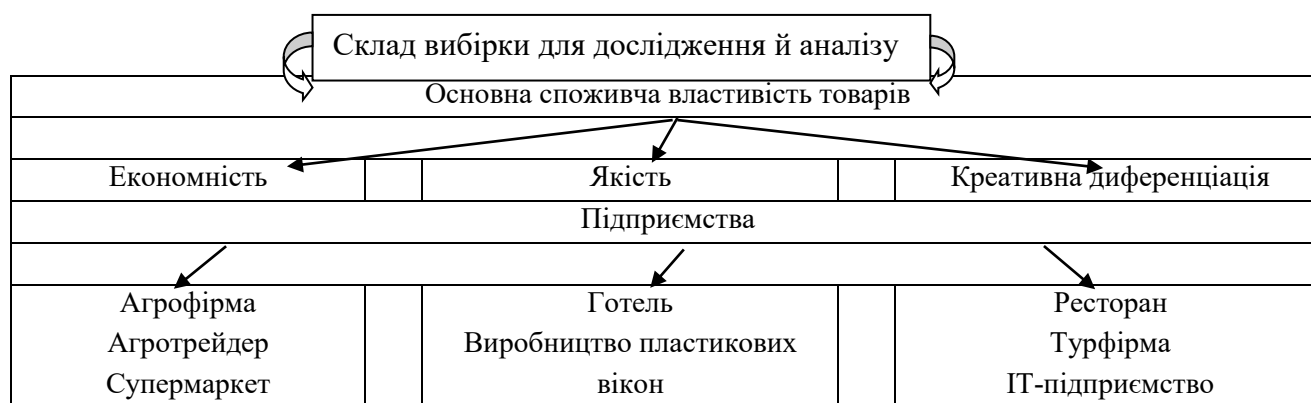


Рис.1. Склад вибірки для проведення наукового дослідження

Банк способів і прийомів коригування методів управління маркетингом представлений складовими: формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут.

Формування продукту

Інноваційні напрями-способи бенчмаркінгу коригування методу управління формуванням продукту супермаркету, агрофірми, агротрейдера, готелю, виробника пластикових вікон, ресторану, турфірми й ІТ-підприємства за групою **«основні й додаткові функції»**:

супермаркет: *основною функцією* є забезпечення доступу споживачів до великого асортименту товарів з її підсиленням напрямом-способом «назва, що

відповідає основній конкурентній перевазі продукту» (Carrefour – перехрестя, тобто, надання доступу до товарів на перехресті центральних вулиць міста у Франції, BonusSaver – економія бонусів, EasyShop – легкий магазин, TastyBites – смачні укуси дегустації, FreshHarvest – свіжий урожай в фермерській зоні супермаркету, GourmetMarket – гурман ринок має гастрономічну зону, CorporateBuyer – корпоративний покупець має бізнес-центр, PersonalShopper – персональний шопер, Lotte Mart – лотте-ігровий март, Південна Корея і економія часу й коштів клієнтів – маркет без кас США, Шатл сервіс-логістика); *додаткові функції* супермаркету повинні підтримувати людину під час здійснення великої покупки – Шатл-сервіс для допомоги переміщення по маркету й консультування за допомогою дронів, додаток для супроводу по маркету через JPS й електронну карту, кафетерії й автоматизовані засоби перекусу «на ходу», візки з сидіннями й ігрові майданчики для дітей;¹

агрофірма: *основною функцією* є вирощування й продаж продуктів харчування з підсиленням – поліпшене насіння длялюбих погодних умов, добрива з поступовим вивільненням, вбудований захист від шкідників і точне економне дозування; *додатковими функціями* є – дослідницька діяльність, використання дронів і штучного інтелекту для контролю за станом полів, диверсифікація (вертикальна вперед – переробка замороженої картоплі, назад – насінництво, добрива – приклад МХП, конгломератна – одяг, столярка, горизонтальна – льон, соя, овочі, ВРХ, нетрадиційна – прянощі, культури для напоїв);

агротрейдер: *основною функцією* є посередницька діяльність між агрофірмою й заводом-переробником агропродукції з підсиленням – надання можливості споживачам стежити за походженням й умовами зберігання продукту через блокчейн-технології, що забезпечує прозорість та достовірність інформації про продукцію, а також зміна бренду у відповідності до способів використання продукції, наприклад, для органічної олії це – Органічно-олійна насолода (США) для виробництва смакових добавок, Біо-соняшникова елегантність (Франція) для ексклюзивних ресторанів, Інновації з сонячною олією (Нідерланди) для використання екологічних упаковок, Сонячне сяйво на біофермі (Італія) для виробництва суміші соняшникового меду й олії, Нутрицевтики для зеленого життя (Канада) для біоактивних добавок, Органічна сольова краса (Австралія) для

¹ Традиційно основна функція супермаркету полягає в зменшенні витрат коштів і часу на придбання фізіологічно необхідних товарів в одному місці. До способів її підсилення відносяться розміщення на перехресті центральних вулиць міста, економія коштів через бонуси, полегшення процесу покупки через послуги персонального шопера, у т. ч. свіжих еко-продуктів, підтримка споживача можливістю перекусити «на ходу» й економія часу при обслуговуванні без кас. Традиційна додаткова функція з супроводу й консультування по залах через вказівки на банерах може бути доповненою Шатл-сервісом навігації й консультування дронами, автоматизованими засобами перекусу на «ходу», ігровим Дісней-Лендом

органічної косметики й масажних олій, Сонячно саяйові агротехнічні рішення (Індія) для екологічно чистих агротехнологій фермерам та іншим аграріям; *додатковими функціями* є дослідницька діяльність, інформування виробників щодо перспективних напрямів вирощування культур;²

готель: *основною функцією* є надання якісних послуг щодо комфортного проживання з підсиленням брендом, наприклад, Іспанський розкішний затишок (Болгарія), Ritz-Carlton (Франція) «Ми – дами й панове, служимо дамам и панам», Башня Арабії (ОАЕ), Готель з льоду (Швеція), Музикальний готель (Чехія); до *додаткових функцій* відносяться – басейні та пляжні активності, ресторани з місцевою й інтернаціональною кухнею, умови для професійного саморозвитку на відпочинку;

ресторан: *основна функція* ресторану – це делікатесне харчування клієнтів з підсиленням брендом Бранч-Бургер (Швеція), Десертні Піци (Італія), Тако-Салати (Мексика), Суші-Тартар (Японія), Сирні Макарони з Трюфелями (Франція), Начинки для Самос з Екзотичними Смаками (Індія), Двошарові Піци з Супом (США); *додатковими функціями* є гастрономічні екскурсії (Італія), суши-майстер класи (Японія), індійська й тайська кухня, йога, іспанські тапас-вечори з крихітною закускою зі змішаною кухнею та живою фламенко-музикою й танцями;

туристична фірма: *основною функцією* є надання туристичних послуг та організація подорожей, що включає бронювання готелів, квитків на транспорт, екскурсій та інші послуги, пов'язані з подорожами з підсиленням брендом Подорожуй САМ, Обери свою пригоду, Плавай за своїм смаком (круїз), Захопися мистецтвом, Смакуй світ, Повернення до себе (релаксація), Досліджуй природу, Вино та смак; *додатковими функціями* є консультування та складання індивідуальних турпакетів, враховуючи побажання й потреби кожного клієнта, 24/7 підтримка, тематичні тури для молодят і сімейних пар, допомога у виготовленні необхідних документів для подорожі (візи, страховки, медичні довідки тощо);

ІТ-підприємство: *основна функція* ІТ-підприємства полягає в забезпеченні ефективного використання інформаційних технологій для досягнення бізнес-цілей та підтримки операцій підприємства з підсиленням брендом, що символізує діяльність (Майкрософт – мінікомп'ютер+програмне забезпечення США, СпейсХ – космічні технології США, Zipline або мотузка Руанда – дрони для доставки крові у важкодоступні місця, iCarbonX Китай – штучний інтелект для збереження довголіття, Grab або хапати Сінгапур – таксі й доставка, Spotify або музика Швеція – платформа потового передавання музики); *об'єднанням основних і додаткових*

² Новими для агротрейдера можуть бути послуги блокчейн-технологій з демонстрацією споживачу умов вирощування агропродукції й розробка брендів на екологічно чисте збіжжя для використання в нетрадиційних галузях (косметологія, медицина, ресторанний бізнес т. ін.)

функцій є Alibaba (Китай) онлайн-магазин разом з додатковими функціями електронних платежів, доставкою й платформою для бізнесу, TransferWise (Велика Британія) об'єднує основну функцію грошових переказів між країнами з додатковою можливістю отримувати глобальні банківські рахунки та валютні картки, Ola (Індія) як популярна платформа для замовлення таксі й транспорту додає доставку, їжу, прокат скутерів та платіжні послуги, Zalando (Німеччина) як онлайн-платформа для модного одягу й взуття пропонує ще стилістські консультації, модні поради, Tokopedia (Індонезія) як електронна торгова платформа ще додає фінансові послуги, страхування й доставку, Rakuten (Японія) як торговельна платформа об'єднує ще продажі товарів з он-лайн фінансовими послугами, послугами мобільного оператора й медіа;³

пластикові вікна: *основними є функції* терморегуляції й природного освітлення з підсиленням брендами ПП Морозов (Україна) «Пластикові вікна від морозів», VELUX (Данія) «Мансардні вікна із вбудованими сонячними панелями», REHAU (Німеччина) «Вікна із вбудованою системою вентиляції», Crystal Windows (США) «Кришталеві прозорі вікна через закалювання скла у ванні з розплавленою ртуттю для самоочищення під впливом Сонця», Декенінк (Бельгія) «Еко-матеріали (дерево)», Schüco (Німеччина) «Керовані розумні жалюзі», Smart glass (Китай) «Розумне скління з керуванням прозорістю за допомогою смартфона»; *додатковими функціями* пластикових вікон є розміщення енергобатарей, автоматизована вентиляція, самоочищення, дистанційне управління жалюзіями й прозорістю.

За групою напрямів-способів коригування **«вид продукту»** до перспективних напрямів відносяться:

супермаркет: напрям-спосіб *«сюрприз»* – містифікаційні пакети типу «Камінчик щастя», оформлення магазину персонажами з анімаційних фільмів Disney для дітей у США, а також вітрини овочів у вигляді грядки на полі; *«закритий товар»* – секретні набори продуктів, де покупець отримує різні товари випадковим чином, упаковка в замоченій склянці у банках або пакетах, де неможливо побачити вміст, сюрпризові й лотерейні коробки; *«дитячий конструктор»* (переставні модульні полиці й стелажі та вітрини для розташування, наприклад, органічних продуктів, безглютенових товарів, дієтичних снеків, українських товарів); *«складання й розкладання»* – складання полиць за мерчендайзинговою схемою-паспортом, розкладання поставок передбачає організацію товарів у складі для забезпечення швидкого і легкого їх збору для виставляння на полицях, складальні прилади для транспортування товарів зі складу, розкладальні стелажі для акцій,

³ Новим для ІТ-підприємств може бути диверсифікація у різні галузі економіки (фінанси, космічні технології, транспорт, мистецтво тощо)

подарункові коробки, що зручні для перенесення; *«збільшення рівнів складання»*: – послуга з автоматизованого упакування; *«подвоєння товару»* – Баунті як солодка парочка, Твікс як батончик на двох, Купи один - отримай другий зі знижкою. Придбай 2 однакові товари - отримай 3-й безкоштовно. Подвійні бонуси для певних товарів. Купи 2 однакових товари - отримай третій за 1 гривню;⁴

агрофірма: *«сюрприз»* – Nature's Magic використовує яскравий та креативний дизайн упаковки, де кожна упаковка містить приховану або інтерактивну частину, що викликає захоплення у споживачів, а також приховані додаткові речі (деякі продукти можуть містити додаткові невеликі подарунки або промо-продукти, які виявляються споживачами під час використання або після відкриття упакованої продукції); *«закритий товар»* – Premium Harvest здійснює продаж лише певної кількості товару або з обмеженим періодом часу, товар, що продається під брендом «Закритий товар», має надзвичайно високий рівень якості та дотримання стандартів, спеціальні умови продажу (клієнти, що отримують доступ до «Закритого товару», можуть мати переваги, такі як знижки, безкоштовна доставка, чи спеціальні умови оплати), вибірковий ринок (продукція може продаватися лише на вибраних ринках або через партнерів, що забезпечує більш точний контроль над збутом та просуванням товару, продукція з привабливим та елегантним пакуванням, що підкреслює ексклюзивність товару; *«складання й розкладання»* – механізація процесів; *«збільшення рівнів складання»*: EfficientHarvest з Бразилії використовує автоматизацію процесів обробки продукції на агрофірмі;⁵

агротрейдер: *«сюрприз»* – TropicalDelights спеціалізується на експорті екзотичних фруктів з Таїланду й додає до кожної коробки з фруктами додатковий сюрприз у вигляді рідкісного екзотичного фрукту, саморучно роблену карту виробника, рецепти для приготування страв із цих фруктів або навіть маленьку іграшку у формі фрукта; *«закритий товар»* – OrganicHarvest з Нідерландів для обмеженого кола клієнтів, які цінують ексклюзивність та вищу якість, пропонує невелику кількість органічної продукції; *«складання й розкладання»* – GreenHarvest Exports Іспанія постачає партії фруктів й овочів у спеціальних контейнерах або

⁴ Новими способами для використання принципів 1) додаткового сюрпризу, 2) закритого товару, 3) дитячого конструктора, 4) складання й розкладання, 5) збільшення рівнів складання може бути 1) «Камінчик щастя», персонажі з анімаційних фільмів Disney, вітрини овочів у вигляді грядки, 2) «Секретні набори продуктів», «Упаковка в замоченій склянці», «Сюрпризові й лотерейні коробки», 3) переставні модульні полиці, стелажі й вітрини для розташування, наприклад, органічних продуктів, безглютенових товарів, дієтичних снеків, українських товарів, 4) розкладання поставок у складі для швидкого і легкого їх збору для виставляння на полицях, складальні прилади для транспортування товарів зі складу, розкладальні стелажі для акцій, подарункові коробки, що зручні для перенесення, 5) автоматизоване упакування

⁵ Новації 1) Яскравий та креативний дизайн упаковки, Упаковка з прихованою або інтерактивною частиною, Подарунки в упакованій продукції, 2) Для обмеженого кола клієнтів невелика кількість органічної продукції, Продаж лише певної кількості товару в обмеженому періоді часу під брендом «Закритий товар», що має занадто високий рівень якості й знижки, безкоштовну доставку, спеціальні умови оплати, 4) Поставка в спец. упаковці з полегшеним розкладанням на полиці, 5) Роботи й штучний інтелект для автоматизованого збирання й сортування врожаю

упаковках, які дозволяють легко розкласти продукт на окремі одиниці для виставки на полицях супермаркетів; *«збільшення рівнів складання»* – Agrifusion Solutions організує збільшення рівня складання сільськогосподарського продукту шляхом використання роботів і штучного інтелекту для автоматизованого збирання та сортування врожаю, коли відразу після збору врожаю визначають якість, розмір, зрілість та інші характеристики кожного продукту, автоматично сортують продукти за встановленими параметрами та щільно упаковують їх у відповідні упаковки;

готель: *«сюрприз»* – у готелі Skyview Oasis в Дубаї власники можуть організувати нічну вечірку на покрівлі з захоплюючим видом на місто й зорі, безкоштовний Спа день, персональний екскурсійний маршрут; *«закритий товар»* – Deluxe Culinary Haven в Парижі пропонує своїм гостям закритий товар - ексклюзивну кулінарну майстерню з відомим шеф-кухарем, Family Oasis (США) надає послуги закритої безпечної зони для дітей, пакет Сімейна безпека, Sea Breeze (Мальдіви) пропонує закриті пляжні зонтики з відкриванням електронним ключем від номеру в готелі; *«складання й розкладання»* – Sunrise Resorts & Spa готель пропонує різні варіанти відпочинку з однотипних елементів, Family Oasis Suite на основі однотипних стандартних номерів створює велику «Сімейну оазу», де об'єднані номери для батьків та дітей з комфортабельними спальнями та ігровими зонами, Romantic Retreat Package надає романтичні пакети для пар на базі стандартних номерів з додатковими послугами, такими як масаж для двох, романтичний вечір у ресторані; *«збільшення рівнів складання»* – механізація й автоматизація складання білизни;⁶

ресторан: *«сюрприз»* – Інтерактивні страви через проєкційні технології, щоб перетворити стіл в екран, де гості можуть «рисувати» свої страви (Японія), апарати для розпилення ароматів під столом, щоб підсилити смак страви та створити незабутню ароматну атмосферу (Іспанія), Підпалені страви (США), Страви у корках, які гості повинні розбити, щоб отримати доступ до їжі (Таїланд), Мініатюрні страви на маленьких стійках або підвісних гілках, що створює незвичайну подачу (Франція), Інтерактивні смаки за допомогою введення в страви несподіваних інгредієнтів через спеціальні шприці (Італія), карибські вечірки (Ямайка); *«закритий товар»* – Тайна Гастрономія (Іспанія), Індивідуальні Відчуття за Вашим вибором (Франція), Секрет спецій з його розкриттям тільки за столом (Таїланд), Секретні Інгредієнти (Італія), Ексклюзивні коктейлі тільки для обмеженого кола клієнтів (Мексика), меню «Секрети сакури», коли за клієнта замовлення робить шеф-кухар з

⁶ 1) Нічна вечірка на покрівлі з захоплюючим видом на місто й зорі, безкоштовний Спа день, персональний екскурсійний маршрут, 2) закрита безпечна зона для дітей, пакет Сімейна безпека, закриті пляжні зонтики з відкриванням електронним ключем від номеру, 3) «Пакети для пар на базі стандартних номерів з додатковими послугами масажу для двох і романтичної вечірки у ресторані, 4) Сімейна оаза», де об'єднані номери для батьків і дітей з комфортабельними спальнями й ігровими зонами, 5) механізація й автоматизація складання білизни

найкращого й ексклюзивного; *«складання й розкладання»* – це процес організації та підготовки інгредієнтів та компонентів страв для подачі гостям, коли ефективно складання й розкладання продукту допомагає забезпечити якість та швидкість обслуговування, а також створити апетитний вигляд страв. Приклад, Ресторан Italian Antipasti Showcase в Італії відзначається витонченим складанням антипасти (перед-страви), де сири, м'ясні делікатеси та овочі презентуються у візуально привабливий спосіб; *«збільшення рівнів складання»* – тематичні меню, присвячені різним кухням світу, стилізовані за періодами або регіонами, що дозволяє гостям відчувати себе у стані справжньої кулінарної подорожі;

ІТ-підприємство: *«сюрприз»* – Snapchat (США) використовує продукт «Snapstreaks» як додаткову функцію, що відстежує, скільки днів підряд ви обмінюєтеся фото з одним і тим другом; *«закритий товар»* – Microsoft Office 365 (США) пропонує закриті документи й файли, месенджер Telegram має можливість створювати зашифровані групи чатів, де тільки запрошені користувачі можуть приєднатися за запрошенням, Сервіс Tencent QQ (Китай) надає можливість створювати закриті групи чатів, які вимагають пароль, ProtonMail (Швейцарія) створює суперзахист електронної пошти, Додаток Signal (США) надає безпечний обмін повідомленнями та використовує криптографію для забезпечення приватності і безпеки даних, WeChat (Китай) надає можливість користувачам створювати закриті групи чатів та вести конфіденційні розмови; *«складання й розкладання»* – складання та розкладання інформаційного продукту в ІТ відноситься до процесу розподілу обов'язків, а також структурування та розподілу інформації з метою оптимізації її подання, зберігання та використання, наприклад, у розробці програмного забезпечення може бути використано складання та розкладання для організації роботи великої команди розробників, розбиття проєкту на функціональні модулі та інші частини для одночасної роботи над різними аспектами програми; *«збільшення рівнів складання»*: стиснені архіви та пакування (WinRAR, всесвітньо), Веб-стрічки та RSS-канали (Feedly, всесвітньо) містять Сервіси, що дозволяють підписуватися на веб-стрічки та RSS-канали з можливістю отримувати компактний зміст від різних джерел на одному інтерфейсі, Мініатюри для фото та відео (Instagram, всесвітньо), Е-книги та компактні формати (Kindle, всесвітньо), Зведені звіти й аналітика (Google Analytics, всесвітньо, Онлайн-карти та навігація (Google Maps, всесвітньо), Міні-додатки для смартфонів (App Store, всесвітньо), Міні-додатки, які забезпечують обмежену функціональність, що дозволяє ефективно використовувати обмежену площу екрану;⁷

⁷ 1) Відстеження симпатії до знайомого або знайомої через програмний продукт, 2) Закриті документи й файли, зашифровані або закриті групи чатів, суперзахист електронної пошти, безпечний обмін повідомленнями з криптографією для забезпечення приватності і безпеки даних, конфіденційні розмови, 4) Складання й розкладання для

Напрями-способи коригування методів управління *«розмір продукту»*:

супермаркет: *«гуллівери та ліліпути»* – мініатюрні пакети продуктів або занадто великі «купуй більше - плати менше», пакети для смачних подорожей, Costco (США) великі за розмірами партії товарів за зниженою ціною; пакетування продуктів у маленькі порції (тільки стільки, скільки вони зможуть спожити за один раз), у кафе супермаркета мікросервінги або меню тапас, де клієнти можуть замовляти невеликі порції різних страв, щоб спробувати більше видів; *«дроблення продукту»* – пакетування продуктів у маленькі порції; *«об'єднання продуктів в повний комплект»* – інгредієнти для приготування певної страви, комплект для пікніка, сімейний набір товарів, комплекти для догляду за собою, офісний набір; *«подвоєння товару»* – Купи один - отримай другий зі знижкою, Придбай 2 однакові товари - отримай 3-й безкоштовно, Подвійні бонуси для певних товарів, Купи 2 однакових товари - отримай третій за 1 гривню;⁸

агрофірма: *«гуллівери та ліліпути»* – агрофірма може представляти свою продукцію у різних типах упаковок або контейнерів, що дозволяє клієнтам обирати між малими партіями для індивідуального вживання або великими партіями для комерційного використання; *«дроблення продукту»* – Фірма може постачати пшеницю, кукурудзу та інші зернові в різних упаковках або за об'ємними партіями; *«подвоєння товару»* – Подвійне лезо подрібнювача кормів, Фокусуватися на культурах з коротким циклом виробництва, що дозволить більше разів на рік збирати врожаї та подвоїти обсяги продукції;

агротрейдер: *«гуллівери та ліліпути»* – можливість агротрейдера поставити партію зерна від 10 т до 200 тис. т.; *«дроблення продукту»* – GreenHarvest Produce спеціалізується на експорті овочів та фруктів і для впровадження стратегії дроблення продукту розділяє свої продукти на різні категорії за типом, сортом або упаковкою, а саме, органічні овочі, екзотичні фрукти, сезонні товари; *«подвоєння товару»* – FruitRise Distributors спеціалізується на постачанні свіжих фруктів на

організації роботи великої команди розробників через розбиття проекту на функціональні модулі для одночасної роботи над різними аспектами програми, 5) Стиснені архіви та пакування, Сервіси, що дозволяють підписуватися на веб-стрічки та RSS-канали з можливістю отримувати компактний зміст від різних джерел на одному інтерфейсі, Мініатюри для фото та відео, Е-книги та компактні формати, Зведені звіти й аналітика, Онлайн-карти й навігація, Міні-додатки для смартфонів, Міні-додатки, які забезпечують обмежену функціональність, що дозволяє ефективно використовувати обмежену площу екрану

⁸ Нові способи використання відомих принципів 6) подвоєння товару, 7) гуллівери й ліліпути, 8) дроблення продукту, 9) об'єднання продуктів в повний комплект наступні: 6) Купи один - отримай другий зі знижкою, Придбай 2 однакові товари - отримай 3-й безкоштовно, Подвійні бонуси для певних товарів, Купи 2 однакових товари - отримай третій за 1 грн., 7) мініатюрні пакети продуктів або занадто великі «купуй більше - плати менше», пакети для смачних подорожей, великі за розмірами партії товарів зі зниженою ціною; пакетування продуктів у маленькі порції тільки стільки, скільки можна спожити за один раз, 8) пакетування продуктів у маленькі порції, 9) інгредієнти для приготування певної страви, комплект для пікніка, сімейний набір товарів, комплекти для догляду за собою

ринок й для реалізації стратегії подвоєння товару випускає дві версії одного виду фруктів - органічні та конвенційні (традиційні), що подвоює дохід;

готель: *«гуллівери та ліліпути»* – мінібар у номері за вибором напоїв клієнтом; налаштування розміру послуг і виробів (порції у ресторані, спа, асортимент розваг т. ін. під клієнта); *«дроблення продукту»* – коли різні складові послуг та продуктів можуть бути комбіновані для створення унікального та індивідуального досвіду для кожного гостя, а саме, комбінація спа-процедур, екскурсій та ресторанних обідів; *«подвоєння товару»* – Luxe Oasis Resort (Таїланд) пропонує Дві ресторанный концепції, Подвійні пляжні бари з різними напоями, Дві категорії номерів Luxury Ocean View та Premier Garden View, Подвійну програму розваг протягом дня, Два спа центри з різними послугами, Подвійну систему перевізників електронних велосипедів та гольфкартів, Два басейни для активних розваг і спокійного відпочинку;⁹

ресторан: *«гуллівери та ліліпути»* – міні-порції десертів, дегустацій, розмірів пакетів продуктів на винос; максі-сімейні набори, банкети, страва «на усіх», яку гості можуть поділити між собою; *«дроблення продукту»* – це процес розділення продуктів на менші частини або порції, а саме, Italian Antipasti Delights (Італія) подрібнює овочі та сир для створення інтригуючих антипастів - перед-страв, які смакують з особливим естетичним задоволенням, Mexican Salsa Creations (Мексика) працівники якого дрібнять різні інгредієнти для створення свіжих та ароматних сальс та гуакамоле, French Ratatouille Elegance (Франція) подрібнюють овочі для створення витончених страв, таких як рататуй - симфонія смаків та кольорів, Thai Pad Thai Perfection (Таїланд) дрібно нарізають овочі та м'ясо, щоб створити барвисту й смачну страву, Spanish Gazpacho Harmony (Іспанія) дрібнять томати, огірки та інші овочі для створення прохолодного та смачного гаспачо - традиційної іспанської страви, Indian Curry Artistry (Індія) дрібно ріжуть спеції, овочі та м'ясо для створення смаковитих та ароматних каррі; *«подвоєння товару»* – це додавання аналогічних або подібних товарів до вже існуючого меню, а саме, подвоєння страв з різними порціями, інгредієнтами, напоїв з різними смаками, десертів з різними додатками (начинки, гарніри, соуси), веганських/вегетаріанських варіантів, страв зі спеціальними дієтами, Sushi Sensation Duet (Японія) пропонує спеціальний набір суші з підказкою «Подвійна насолода: смак розкоші вдвічі більше», Taco Fiesta Couple (Мексика) робить акцію на тортільї з написом «Солодка парочка: з

⁹ Новації 6) Дві ресторанный концепції, Подвійні пляжні бари з різними напоями, Дві категорії номерів Luxury Ocean View і Premier Garden View, Подвійна програма розваг протягом дня, Два спа центри з різними послугами, Подвійна система перевізників електронних велосипедів та гольфкартів, Два басейни для активних розваг і спокійного відпочинку, 7) мінібар у номері за вибором напоїв клієнтом, 9) коли різні складові послуг та продуктів можуть бути комбіновані для створення унікального й індивідуального досвіду для кожного гостя, а саме, комбінація спа-процедур, екскурсій і ресторанних обідів

задоволенням поділіться смаком», Gelato Delight Duo (Італія) пропонує смаковий дует морозива з гаслом «Смакуйте разом із подвійною радістю», Bakery Bliss Pairing (Франція) робить акцію на десерти з написом «Подвійний смак: ніжний солодкий дует», Tropical Tango Twosome (Кариби) запрошує на парний вечір фруктових коктейлів з девізом «Два разом - краще!», Spice Fusion Pair (Індія) робить акцію на гострі страви з написом «Подвійний спектакль смаку та аромату», Cheese Lovers' Double Delight (Франція) пропонує дегустаційну палітру з підказкою «Для справжніх поціновувачів: подвійна насолода в кожному шматочку»;¹⁰

турфірма: *«гуллівери та ліліпути»* – великі, розкішні подорожі зі всіма можливими варіантами та комфортом, а для інших бюджетні або екскурсійні тури; екзотичні маленькі країни та масштабні турнірні маршрути; *«дроблення продукту»* – Тури «по частинах» дають можливість купити лише певну частину туру, наприклад, лише авіаквитки або лише готельне проживання, що може бути корисним для тих, хто хоче самостійно організувати частину подорожі, а решту аспектів довірити турфірмі, Екскурсії та активність «по частинах» для клієнтів, які цікавляться окремими екскурсіями або розвагами турфірма може пропонувати окремі послуги без необхідності придбання повного туру; *«подвоєння товару»* – коли клієнтам пропонується більша кількість товару або послуги, ніж вони фактично замовляють, а саме, пакетна пропозиція, подарунки, бонусні програми, раннє бронювання, партнерські можливості;

ІТ-підприємство: *«гуллівери та ліліпути»* – для дослідників можна надавати доступ до великих обсягів інформації, в той час як бізнес-клієнтам пропонують компактні резюме та звіти; додатки або програми можуть надавати різні рівні функціональності залежно від плану користувача - малі бізнеси можуть обирати обмежену функціональність, тоді як великі компанії - більше можливостей; *«дроблення продукту»* – Adobe Creative Cloud (США) пропонує платформу для творчих професіоналів, де користувачі можуть підписатися на окремі програми (Photoshop, Illustrator тощо) замість купівлі всього пакету; *«подвоєння товару»* – означає створення дублікату або альтернативної версії існуючого інформаційного продукту з метою збільшити його доступність, або для того, щоб використовувати

¹⁰ Новації 6) подвоєння страв з різними порціями, інгредієнтами, напоїв з різними смаками, десертів з різними додатками (начинки, гарніри, соуси), веганських/вегетаріанських варіантів, страв зі спеціальними дієтами, набір суши з підказкою «Подвійна насолода: смак розкоші вдвічі більше», акція на тортільї з написом «Солодка парочка: з задоволенням поділіться смаком», смаковий дует морозива з гаслом «Смакуйте разом із подвійною радістю», акція на десерти «Подвійний смак: ніжний солодкий дует», парний вечір фруктових коктейлів з девізом «Два разом - краще!», акція на гострі страви «Подвійний спектакль смаку та аромату», дегустаційна палітра з підказкою «Для справжніх поціновувачів: подвійна насолода в кожному шматочку», 7) міні-порції десертів, дегустацій, розміри пакетів продуктів на винос, максі-сімейні набори, банкетні страви «на усіх», яку гості можуть поділити між собою, 8) подрібнення овочів і сиру для антипастів або передстрав, інгредієнтів для ароматних салів і гуакамоле, овочів для рататуту - симфонії смаків та кольорів, томатів, огірків та ін. овочів для прохолодного гаспачо, спецій, овочів і м'яса для каррі

його в різних контекстах або для різних цільових аудиторій, а саме, перетворення текстового контенту книги в аудіоформат, створення версій змісту на різних мовах, створення спрощених або більш деталізованих версій освітніх матеріалів, інформаційний товар може бути представлений у вигляді відео-тutorіалів, розробка різних конфігурацій або версій продукту з різними характеристиками для відповідності різним потребам користувачів, пакетні пропозиції, де декілька товарів або послуг комбінуються разом для забезпечення більшого обсягу змісту;¹¹

До групи напрямів-способів *«форма продукту»* відносяться:

супермаркет: *«нетрадиційна форма вже відомого продукту»*: Морозиво у вигляді рулонів, Пудра-спрей для волосся, Шоколадні пазли. В Японії було створено неочікувану версію популярного шоколаду KitKat, в якій вафельні пластини і шоколад пакуються у формі суші-ролів. У Великобританії розроблена унікальна форма водяних пляшок - їх можна їсти, оскільки вони виготовлені з їстівних водоростей. В Італії запропонували нетрадиційний спосіб подачі піци у формі морозивних ріжків з начинкою піци всередині. Квадратні кавуни. Шоколадний сир. Чіпси з імітацією чорних ікринок, що додає нотку розкоші до звичайного продукту; *«удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції»* – легкий та компактніший дизайн без рухомих частин і зайвих конструкцій, що зменшує вартість, вплив на навколишнє середовище, зручність транспорту й зберігання; *«наближення до платоспроможного клієнта»* – розташування на території великих підприємств (США) через укладання угод з власниками, автомати з продуктами на транспортних засобах у Нідерландах для пасажирів і на велосипедних доріжках, пляжні маркети в Бразилії, біля МЕТРО в Південній Кореї, в офісних будівнях в Сингапурі, плавучі супермаркети в Нідерландах, у студентських гуртожитках в Індії, на вокзалах у Франції; *«потреби молоді»* – Тематичні акції, присвячені популярним серіалам, музичним гуртам або ігровим персонажам, які популярні серед молоді, Модні та стильні товари, такі як одяг, аксесуари або косметика, які спеціально спрямовані на молодь, Здорові перекуси та напої, Відділ з електронікою, смартфонами, планшетами, навушниками, які привернуть увагу молодих, Молодіжні мереживні й музичні товари, Представлення іграшок та гаджетів, які стимулюють інтерес до наукових та технічних знань серед молоді;

¹¹ Новації 6) створення дублікату або альтернативної версії існуючого інформаційного продукту, а саме, перетворення текстового контенту книги в аудіоформат, створення версій змісту на різних мовах, створення спрощених або більш деталізованих версій освітніх матеріалів, розробка різних конфігурацій або версій продукту з різними характеристиками для відповідності різним потребам користувачів, пакетні пропозиції, де декілька товарів або послуг комбінуються разом для забезпечення більшого обсягу змісту, 7) доступ до великих обсягів інформації й компактні резюме та звіти; різні рівні функціональних можливостей програм - малі бізнеси обирають обмежену функціональність, тоді як великі компанії - більше можливостей, 8) платформа для творчих професіоналів, де користувачі можуть підписатися на окремі програми замість купівлі всього пакету

агрофірма: *«нетрадиційна форма»* – Кавун під назвою «Квадро-смак» (4 смаки в одному плоді), «Медовий гель» - замість традиційного меду у скляних банках компанія розробила нову форму гелю з медом – легка текстура як тонік для обличчя, зручне упакування, медовий аромат, багатофункціональність, персоналізація; *«удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції»* – Еко-поливач має одне регулювання струменя, що забезпечує легкий та ефективний полив рослин;

агротрейдер: *«нетрадиційна форма»* – Органічний агротрейдер «NatureSweet» (США) - підписка на щотижневу доставку свіжих органічних томатів безпосередньо до дверей. «The Fresh Connection» (Нідерланди) - послуга трекінгу, яка дозволяє споживачам відстежувати шлях свіжої фруктової чи овочевої партії від поля до магазину з перевіркою за допомогою мобільних додатків джерел та якості продукції. «Agriprocity» (Ізраїль) співпрацює з сільськими господарствами у різних країнах для вирощування продуктів на земельних ділянках за кордоном та пропонує споживачам інвестувати в ці господарства кошти для отримання частки врожаю, «Smartbell» (Індія) використовує Інтернет речей (IoT) технології для надання фермерам послуги з моніторингу худоби, коли система відстежує здоров'я та стан тварин, а також надає рекомендації щодо управління худобою, «AGCO» (Бразилія) пропонує агротехнологічні рішення, включаючи послугу «Fuse Connected Services» (платформа, яка дозволяє фермерам віддалено керувати сільськогосподарською технікою та використовувати дані для підвищення ефективності виробництва), «Zespri» (Нова Зеландія) спеціалізується на вирощуванні ківі й розробив програму «KiwiWise», яка допомагає споживачам дізнаватися більше про корисність ківі через ігри та навчальний контент, Органічні агротрейдери, які побудували власний маслозавод, пропонують маслопреси для дому (Франція), Продаж органічних масел, які можуть використовуватися в косметичних продуктах, масажних оліях та ароматерапії, Органічні масла для великоповерхових готелів і курортів (США) для використання в кулінарії та обслуговуванні гостей, Організація екскурсій та відпочинку на органічній фермі (Канада) з маслозаводом, де гості можуть не лише побачити виробництво, але й долучитися до збору органічних продуктів, Органічні масла для виробників косметики (Нова Зеландія), Масляні тастери та кулінарні майстер-класи (Італія), Органічні масла для догляду за дерматологічними захворюваннями (Австралія; *«удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції»* – GrowEase Agro удосконалив форму своїх сіяльних лотків для розсади через спрощення конструкції лотка, який став більш плоским і компактним, а також додав систему автоматичного поливу рослин;

готель: *«нетрадиційна форма»* – замість традиційного обслуговування в номері, гостям надається можливість зійти на Зелений Ранок - спеціальний майданчик на природі, де вони можуть насолоджуватися свіжим повітрям, вишуканими стравами та природною красою. Під час Зеленого Ранку гостям подаються страви зі свіжих органічних продуктів, вирощених у власному готельному саду. Вони можуть вибрати зі спеціального меню або підказати кухарю свої побажання. Також гостям надається можливість самостійно взяти участь у збереженні навколишнього середовища, відвідавши невеличкий сад та допомагаючи висаджувати нові дерева; *«удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції»* – Simplicity Haven (Притулок простоти) мінімалістичне й зручне середовище для гостей, що не відволікає й дає можливість замислитися про важливе (мало Декор-деталей, таких як подушки, килими, вази тощо, забезпечуючи просторий і заспокійливий вигляд номеру, з Меблів тільки ліжка, стіл, стільці та шафи, уникнувши надмірного обсягу меблів, які можуть захаращувати простір, Просте управління освітленням, кондиціонуванням, душем, телевізором, Обмеження кількості рушників, ліжкового білизни та інших текстильних виробів, Лише основні засоби особистої гігієни, з Електронних пристроїв тільки телевізор та пристрої для зарядки;¹²

ресторан: *нетрадиційність форми* можна досягти видозмінюючи зовнішній вигляд страв у впакуванні або через виготовлення харчових продуктів нетрадиційного складу з додаванням невластивих їм корисних компонентів; *«удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції»* – Slider надає менші бургери, які зручно споживати однією рукою, замість Традиційних тарілок глибокі миски для спрощення споживання страв, «Wrap» (Скручені) обгортки замість традиційних сендвічів, Збільшити розмір однієї складової страви й спростити її комбінування для зменшення кількості компонентів, Десерти у формі кульок або шарів спрощує подачу, Легко споживаємі закуски у формі паличок спрощують споживання під час вечері, Deconstructed Burgers (розібрані бургери) США, Modern Bento Boxes (бенто-коробки) Індія з відділами для різних страв, Міні-башти десертів Франція, де різні види солодошів збираються в елегантні спіралі, Bite-Sized Street Food (Невелички вуличні порції їжі «на ходу») Таїланд;

турфірма: *«нетрадиційна форма»* – тури з акцентом на культурні враження, екологічний туризм, мистецькі або спортивні заходи; *«удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції»* – Зменшити кількість варіантів турів, але зробити їх більш привабливими та універсальними;

¹² Інноваційні способи реалізації принципів 10) нетрадиційна форма вже відомого продукту, 11) спрощення конструкції наступні: 10) Замість традиційного обслуговування в номері, гостям пропонують зійти на спеціальний майданчик на природі, 11) «Притулок простоти» або мінімалістичне й зручне середовище для гостей

ІТ-підприємство: *«нетрадиційна форма»* – інтерактивні ігрові посібники, у яких треба виконати завдання для просування по матеріалу далі, інфо-графіка; *«удосконалювання форми продукту шляхом спрощення конструкції»* – Google-пошуковик США, Paytm - індійська платіжна платформа ставить на високий рівень зручність та швидкість оплати, мінімізуючи кількість кроків, Rakuten - японська електронна комерційна платформа зосереджується на простоті та легкості пошуку товарів, Leboncoin - французький онлайн-маркетплейс спрощує процес продажу та покупки, роблячи його доступним навіть для неспеціалістів, Wallapop - іспанський мобільний маркетплейс також намагається зробити процес продажу та покупки максимально простим, KakaoTalk - популярний південнокорейський месенджер зробив опції платежів та грошових переказів надзвичайно простими, Alipay - китайська платіжна платформа забезпечує швидкий та простий процес оплати, Онлайн-маркетплейс (онлайн-торгова платформа або електронний ринок) - це веб-сайт або платформа, де продавці легко можуть пропонувати свої товари, а покупці можуть легко шукати та купувати ці товари через Інтернет;¹³

Способи щодо *«виправдання очікувань споживача»* наступні:

супермаркет: *«якість і довговічність»* – Інноваційний дизайн, Екологічна дружність, Багатофункціональність, Створення позитивного досвіду при обслуговуванні, Унікальний брендинг; *«повний сервіс»* – Повне обслуговування придбання, у. т. ч. консультування вибору, допомога у складанні кошика, доставка додому, страви на замовлення, консультування здорового харчування, картки лояльності й бонуси, смарт-покупки щодо акцій і новинок, допомога в сортуванні й упаковці для економії часу; *«безкоштовний сервіс»* – Безкоштовна доставка, зразки продуктів, консультації та рецепти, Wi-Fi, дитяча зона, майстер-класи, програми лояльності;¹⁴

агрофірма: *«якість і довговічність»* – FreshCrop з Нової Зеландії представила свій продукт «Еко-веганський гриль» без животних жирів та матеріалів, які не розкладаються після утилізації; *«повний сервіс»* – HarvestPro з Бразилії пропонує планування та оптимізації вирощування культур, постачання насіння та добрив, контроль за станом рослин, забезпечують рекомендації щодо поливу, захисту від

¹³ Новації: 10) інтерактивні ігрові посібники, у яких треба виконати завдання для просування по матеріалу далі, 11) Google-пошуковик, Paytm - зручність та швидкість оплати, мінімізуючи кількість кроків, Електронна комерційна платформа, що надає простий пошук товарів, французький онлайн-маркетплейс спрощує процес продажу й покупки, іспанський мобільний маркетплейс намагається зробити процес продажу й покупки максимально простим, південнокорейський месенджер робить опції платежів і переказів простими, китайська платіжна платформа забезпечує швидкий та простий процес оплати, онлайн-маркетплейс відомий, як проста покупка через Інтернет

¹⁴ Способи реалізації принципів 13) якість і довговічність, 14) повний сервіс, 15) безкоштовний сервіс наступні: 13) Інноваційний дизайн, Екологічна дружність, Багатофункціональність, Створення позитивного досвіду при обслуговуванні, Унікальний брендинг, 14) Консультування вибору, допомога у складанні кошика, доставка додому, страви на замовлення, консультування здорового харчування, картки лояльності й бонуси, смарт-покупки щодо акцій і новинок, допомога в сортуванні й упаковці, 15) Безкоштовна доставка, зразки продуктів, консультації й рецепти, Wi-Fi, дитяча зона, майстер-класи, програми лояльності

шкідників та захворювань, механізація та техніка, збір та зберігання врожаю, продаж; *«безкоштовний сервіс»* – Безкоштовно консультації, зразки насіння та добрив для тестування, семінари, техніку, доставку продукції (Іспанія);

агротрейдер: *«якість і довговічність»* – FreshHarvest Pro може вдосконалити якість своїх продуктів, зокрема овочів та фруктів, шляхом використання екологічно чистих методів вирощування, зменшення використання хімічних добрив та пестицидів. Крім того, вони можуть запровадити спеціальну систему відслідковування, яка дозволить клієнтам перевірити походження продукту; *«повний сервіс»* – AgroSuccess надає повний сервіс для своїх клієнтів, які займаються вирощуванням овочів та фруктів, через постачання високоякісних насіннєвих матеріалів, професійну консультацію з агротехніки, навчання з ефективного вирощування та управління врожаєм, а також підтримку від команди агрономів протягом усього вирощувального циклу, надання інформації про нові тенденції у галузі та допомогу в знаходженні ринків збуту; *«безкоштовний сервіс»* – GreenFields Agro Іспанія надає безкоштовні консультації з агротехніки для фермерів та господарств, семінари, воркшопи та навчальні заходи для фермерів, де експерти GreenFields Agro діляться знаннями з ефективних методів вирощування, захисту рослин та управління господарством;

готель: *«якість і довговічність»* – Cozy Retreat надає можливість очікувати не просто перебування в готелі, а незабутній відпочинок, який відповідає найсміливішим мріям; *«повний сервіс»* – Royal Oasis надає послуги Особистого консьєржа, SPA та відновлення, Гастрономічних насолод країн світу, Культурних програм, Комфорту в номері, Спорту та активностей, 24/7 обслуговування; *«безкоштовний сервіс»* – Безкоштовний сніданок може бути включений у вартість проживання, Wi-Fi, Трансфер від аеропорту або до центральної частини міста для своїх гостей, Фітнес-центр та спа, Паркування, Кава та чай у номерах або в загальних зонах готелю, Додаткові зручності, а саме, ранкова газета, фрукти або вода у номері;

ресторан: *«якість і довговічність»* – дослідження потреб цільових сегментів і створення їх комплексного задоволення; *«повний сервіс»* – різноманітні Веганські та Споживчі тренди; *«безкоштовний сервіс»* – Безкоштовні Дегустації (Іспанія), Безкоштовна Френська Паляниця замість звичайного хліба до сніданку (Франція), Безкоштовна Супова страва (Японія), Безкоштовний Аперитив (Італія), Безкоштовна Доставка для Гурманів (США), Безкоштовні Десерти після обіду (Таїланд), Безкоштовний Доступ до Вина (Австралія);

турфірма: *«повний сервіс»* – Транспорт з включенням перельотів або трансферів між місцями проживання та аеропортом, Проживання усіх видів,

Харчування з вибором ресторанів певного класу, Екскурсії та дозвілля, Путівки та візи, Супровід та консьєрж-послуги через представництво компанії або гідів, які допомагають туристам у вирішенні проблем та запитань, Пакети страховки, які можуть покривати медичні витрати, страхування від нещасних випадків, Підтримка інформації про країну або місто відпочинку, культурні особливості, місцеві традиції, мову; *«безкоштовний сервіс»* – Безкоштовні екскурсії під час трансфера від аеропорту до готелю (Туреччина);¹⁵

ІТ-підприємство: *«якість і довговічність»* – Apple і його продукти (наприклад, iPhone) завжди зосереджуються на створенні продуктів, які перевищують очікування клієнтів щодо дизайну, функціональності та якості; *«повний сервіс»* – IBM спектр ІТ-послуг, включаючи розробку, інфраструктурні рішення, консультування та багато інших. Accenture спеціалізується на поглибленому консультуванні, розробці програмного забезпечення та інфраструктурних рішеннях, Deloitte надає повний комплекс послуги з кібербезпеки, аналітики даних та ІТ-консалтингу, Cognizant спеціалізується на комплексах послуг у цифровому перетворенні, розробці програмного забезпечення та аналітиці, HCL Technologies надає повний комплект послуг у сфері ІТ-інфраструктури, програмування та бізнес-процесів, Wipro зосереджена на ІТ-консалтингу, розробці програмного забезпечення та послугах цифрового маркетингу, Tata Consultancy Services (TCS) надає широкий спектр послуг з розробки програмного забезпечення, тестування та консультування; *«безкоштовний сервіс»* – Безкоштовні пробний період, версія продукту, курси, хостинг або простір для зберігання даних, технічна підтримка, інструменти для аналізу даних, доступ до API (деякі компанії надають безкоштовний доступ до своїх API для розробників, що дозволяє створювати додатки або інтеграції).¹⁶

До способів щодо *«ліквідації продукту»* відносяться:

супермаркет: *«заплановане знищення»* – Зосередитися на продажі товарів, які мають обмежений термін використання, таких як продукти для особистої гігієни або перероблення. Постійна зміна асортименту для привернення уваги до нового. Висока якість асортименту й обслуговування для повторних закупок; *«зменшення корисної дії одиниці товару»* – Зменшення розміру упаковки хліба для схуднення, Заміна дорогих інгредієнтів на дешевші в готових стравах, Зниження жирності м'ясних продуктів у вакуумній упаковці, Збільшення ціни при зменшенні кількості в

¹⁵ Новації: 13) Еко-туризм, 14) Транспорт, трансфер між місцями проживання й аеропортом, Проживання, Харчування, Екскурсії, Візи, Супровід та консьєрж-послуги через представництво компанії або гідів, які допомагають туристам у вирішенні проблем, Пакети страховки, Підтримка інформації про країну, 15) Безкоштовні екскурсії під час трансфера від аеропорту до готелю

¹⁶ Новації: 13) ІТ-продукти, які перевищують очікування клієнтів щодо дизайну, функціональності та якості, 14) Розробка, інфраструктурні рішення, консультування, підтримка, 15) Безкоштовні пробний період, версія продукту, курси, хостинг або простір для зберігання даних, технічна підтримка, інструменти для аналізу даних, доступ до API

упаковці солодошів, Зниження обсягу кофеїну в кавових напоях, Заміна якісних овочів та фруктів менш якісними в салатних міксах для збільшення прибутку;

агрофірма: *«заплановане знищення»* – EcoHarvest з Нідерландів впровадила стратегічний підхід *«Заплановане знищення продукту»* у вигляді контрольованого та умисного знищення частини урожаю для забезпечення якості продукту та зменшення впливу на ринок (Контрольоване вирощування через докладне планування вирощування продукції високої якості й однорідності, Після збору урожаю фахівці відбирають частину продукції, яка не відповідає стандартам якості або заздалегідь забезпечується додатковими замовленнями, що гарантує виключення появи зайвої продукції на ринку, Утилізація та переробка частина продукції для виробництва компосту або біопалива, Контроль за запасами, що допомагає уникнути перевиробництва, Заплановане знищення продукту стає частиною стратегічного плану розвитку агрофірми, що дозволяє оптимізувати виробництво та збут продукції; *«зменшення корисної дії одиниці товару»* – AgriTech Solutions з США застосовує Зменшення корисної дії одиниці продукту як збільшення ефективності та якості продукції з використанням меншої кількості ресурсів, а саме, оптимізацію використання добрив і стійких сортів рослин з мінімізацією засобів захисту від хвороб, автоматизацію поливу;

агротрейдер: *«заплановане знищення»* – GlobalGrains спеціалізується на торгівлі зерновими культурами представляючи нові сорти зерна, які мають певні властивості та переваги для фермерів з призначенням для певного періоду вирощування. Після закінчення цього періоду пропонуються оновлені сорти з новими характеристиками, що спонукає фермерів перейти на нові продукти з усуненням бажання використовувати старі. Наприклад, новий сорт пшениці, який має високий врожай та стійкість до хвороб, але рекомендується для вирощування протягом двох років. Після цього періоду агротрейдер може представити ще кращий сорт, який стане доступним для фермерів. Це дозволяє зберігати постійний попит на свої продукти знищуючи стару пропозицію; *«зменшення корисної дії одиниці товару»* – EcoHarvest займається експортом фруктів та овочів з Бразилії й для зниження вартості продукції надає менше опцій для вибору, обмежує вибір упаковки й рівень обробки продукту;¹⁷

готель: *«заплановане знищення»* – Еко-смак у Копенгагені Данія пропонує щодня нове меню, *«знищуючи»* бажання споживати старі послуги, яке включає тільки страви зі свіжих і доступних місцевих продуктів. Кількість порцій

¹⁷ Способи реалізації принципів 16) заплановане знищення, 17) зменшення корисної дії одиниці товару наступні: 13) Новий сорт пшениці, який має високий врожай і стійкість до хвороб, але рекомендується для вирощування тільки протягом двох років з подальшим оновленням «знищує» стару пропозицію, 14) експорт з метою зниження вартості продукції має менше опцій для вибору, обмежує вибір упаковки й рівень обробки продукту,

обмежується, адже готель прагне використовувати всі продукти без зайвих відходів. Гості насолоджуються різноманітністю страв, а готель зберігає свої зобов'язання до екологічної відповідальності; *«зменшення корисної дії одиниці товару»* – Bliss Oasis (Оазис блаженства) на Балі Індонезія організує Спонтанні релакс-перерви, коли співробітники й гості не працюють, а періодично проводять сеанси медитації та йоги в певних зонах готелю;

ресторан: *«заплановане знищення»* – цілеспрямовано використовує не свіжі продукти в меню або створює спеціальні акції для їх знищення з метою зменшення втрат, стимулювання попиту та створення унікальної атмосфери, а саме, Дні Спеки це акційні дні, коли страви, які потрібно використати, продаються за зниженими цінами, Сезонні Меню, коли пропонуються страви зі складниками, які перебувають у піку своєї свіжості, або з використанням складників, що потребують термінового споживання, Тематичні Ночі, наприклад, «Ніч Піци», де страви з піцою входять у складники різних страв цього дня, Кампанії Проти Голоду щодо співпраці з благодійними організаціями, надаючи непроданий продукт тим, хто цього потребує, Креативні Курси Дегустації зі спеціальними дегустаційними заходами, де гості можуть скуштувати страви, засновані на залишках продуктів, Партнерські продажі, коли ресторан співпрацює з місцевими продуктовими магазинами, надаючи їм знижку на залишкові продукти; *«зменшення корисної дії одиниці товару»* – No-Waste Sushi Experience (Японія) Суші-ресторани в Японії пропонують «омакасе», що приготоване з продуктів, що залишилися після замовлень, Zero-Waste Fine Dining (Франція) Ресторани реалізують ідею нульових втрат, використовуючи кожен складову продукту для створення вишуканих страв, Surplus Food Buffets (Італія) Діє концепція буфету, де гості можуть скуштувати страви, приготовані з продуктів, які близькі до завершення терміну придатності, Upcycled Ingredients (США) Страви з так званих «upcycled» інгредієнтів - продуктів, які зазвичай вважалися б непридатними для вживання, Food Swaps (Індія) Пропонується обмінюватися їжею, яка залишилася від замовлення, з іншими гостями, Pay-What-You-Can Cafes (Австралія) Гості можуть платити скільки вони можуть собі дозволити за їжу, зменшуючи втрати і сприяючи соціальній відповідальності, Waste-Free Pop-Up Events (Фінляндія) Проводяться події, де шеф-кухарі готують страви з продуктів, які зазвичай б викинулися, демонструючи альтернативні способи використання;¹⁸

¹⁸ Новації: 16) Дні Спеки або акційні дні, Сезонні Меню, «Ніч Піци», Креативні курси дегустації, Партнерські продажі, 17) «Омакасе», що приготоване з продуктів, що залишилися після замовлень, Концепція буфету, Обмін їжею, яка залишилася від замовлення, з іншими гостями, Платити стільки, скільки хто може, Події, де шеф-кухарі демонструє альтернативні способи використання залишків продуктів;

турфірма: *«заплановане знищення»* – Моральне старіння турпродукту; *«зменшення корисної дії одиниці товару»* – Менше їсти, а більше рухатися на відпочинку для здоров'я й краси тіла;

ІТ-підприємство: *«заплановане знищення»* – Apple регулярно випускає нові версії своїх продуктів, таких як iPhone та MacBook, з покращеними функціями та дизайном; *«зменшення корисної дії одиниці товару»* – Netflix Переглядати не усі, а лише обрані фільми, Amazon Kindle Unlimited пропонує підписку, яка дозволяє споживачам вибирати меншу кількість електронних книг на місяць, але надає доступ до великого каталогу книг для читання;

Групу способів *«покращення кріплення й відкріплення та регулювання параметрів»* складають наступні способи:

супермаркет: *«перехід від східчастого до плавного регулювання»* – Системи управління запасами. Прогнозований попит. Динамічна стратегія ціноутворення, яка залежить від змінного попиту, для приваблення покупців у періоди зниженого попиту. Автоматизація замовлення й доставки. Ефективна комунікація з постачальниками та забезпечення швидкої реакції на зміни попиту для плавного поповнення запасів; *«пристосування до клієнта в процесі споживання»* – Самообслуговування, Кастомізація продукту як пропозиція можливості клієнтам створювати власні комплекти, Дегустації та персональні рекомендації, Змінні опції упаковки, а саме, розмір, матеріал, функції. Представлення продуктів у різних смакових варіаціях або з різними додатками, Сервіс післяпродажного обслуговування через консультації; *«кріплення й відкріплення»* - Пластина-захист, етикетки-кільця для підвішування, замок-гачок для захисту від крадіжок, електронний контроль доступу, спеціальні пристосування для відкриття упаковок;¹⁹

агрофірма: *«перехід від східчастого до плавного регулювання»* – SmoothGrow з США впроваджує стратегічний підхід «Перехід від східчастого до плавного регулювання продукту» для забезпечення плавного та поступового регулювання параметрів продукту, що дозволяє досягти більш точного та ефективного використання продукції щодо різних потреб аграрного сектору; *«пристосування до клієнта в процесі споживання»* – TailoredAgro з Австралії створює більш особистий та задовольняючий досвід споживання продукції через взаємодію з клієнтами, щоб з'ясувати їхні потреби та бажання, пропонує продукт з модульною структурою, що

¹⁹ Способи реалізації принципів 18) перехід від східчастого до плавного регулювання, 19) пристосування до клієнта в процесі споживання, 20) кріплення й відкріплення наступні: 18) Плавне пристосування до потреб ринку, а саме, прогнозований попит, динамічна стратегія ціноутворення, автоматизація замовлення й доставки, ефективна комунікація з постачальниками та забезпечення швидкої реакції на зміни попиту для плавного поповнення запасів, 19) Самообслуговування, пропозиція можливості клієнтам створювати власні комплекти послуг, дегустації з персональними рекомендаціями, представлення продуктів у різних смакових варіаціях сервіс обслуговування через консультації, 20) Пластина-захист, етикетки-кільця для підвішування, замок-гачок для захисту від крадіжок, електронний контроль доступу, спецпристосування для відкриття упаковок

дозволяє змінювати та доповнювати його функціональність залежно від потреб клієнта, коригувати систему замовлення на потребу, створювати нові види продукції, що дозволяє клієнтам ефективно використовувати ресурси й досягати максимальних результатів, а також ефективного післяпродажного обслуговування й підтримки;

агротрейдер: *«перехід від східчастого до плавного регулювання»* – Harvest Harmony замість великих партій закупівель та виробництва, дотримується гнучкого планування та реакції на зміни в попиті на умовах ринку. Наприклад, впровадження системи реалізації замовлень з урахуванням поточних запитів клієнтів та моніторингу тенденцій споживання, а також через «інтернет речей» (IoT) та показання датчиків прогнозується попит і планується виробництво; *«приспособлення до клієнта в процесі споживання»* – Agritrade FreshHarvest Delights надає клієнтам можливість налаштовувати склад сумішей салатів чи комплектів овочів та фруктів, що вони замовляють, а також рецепти та поради щодо використання своїх продуктів, наприклад, пропонувати ідеї для приготування салатів, соків тощо, що допоможе клієнтам максимально використовувати кожен продукт;

готель: *«перехід від східчастого до плавного регулювання»* – Динамічне ціноутворення, автоматизована система он-лайн бронювання, гнучке управління запасами (постільної білизни, товарів, продуктів тощо), персонал на замовлення через гнучкий графік роботи допомагає забезпечити наявність працівників відповідно до потреб та піків попиту, персонал на роликах може полегшити та прискорити рух ресурсів (багажу, замовлень гостей тощо) у готелі, сприяючи більш плавному обслуговуванню, моніторинг задоволення гостей, інтеграція технологій - мобільні додатки для замовлень послуг, «розумні» системи управління номерами; *«приспособлення до клієнта в процесі споживання»* – Personalized Stay Suites & Services дозволяє гостям індивідуалізувати кожний аспект свого перебування, а саме, Меню й графік харчування на замовлення, Персональні плани перебування, Персональні налаштування номеру (параметри освітлення, температури, музики та інших аспектів комфорту), Ексклюзивні послуги, Мобільні додатки, що дозволяють гостям замовляти послуги, контролювати процес обслуговування та спілкуватися з персоналом, Персональні асистенти або консьєржі для вирішення індивідуальних потреб гостей, Адаптація до дієт;

ресторан: *«перехід від східчастого до плавного регулювання»* – ролер-офіціанти, Кавовий Велобар плавно об'їздить різні локації міста та має можливість пропонувати свіжо приготовану каву й інші напої, Фудтрак з гастрономічними інтерпретаціями для оригінального поєднання смаків та інгредієнтів, Арт-Фургон для десертів, які виглядають як мистецькі твори, Мобільний Симпозіум як Мобільна

платформа на колесах та місце для дегустацій вина, пива чи коктейлів, надання інформації про напої, Фургон з інтерактивними іграми й Забавами обладнується ігровими станціями, які гості можуть використовувати під час очікування або після прийому страв, Фудбайк з сезонними фруктами та овочами; *«пристосування до клієнта в процесі споживання»* – Самостійна збірка суші з вибором рису, начинки й соусу, Інтерактивні столи з інтерактивними панелями, які дозволяють клієнтам змінювати спеції, температуру та інші аспекти страви, Молекулярна гастрономія дозволяє змінювати текстури, смаки та вигляд страв під час їх споживання, Інтерактивні сервіровки дозволяють клієнтам *«закінчувати»* свої страви, додаючи соуси або інші компоненти, У традиційних ресторанах тайського хот-пот, гості можуть обирати та готувати інгредієнти в каструлях з бульйоном, Кастомізація Напоїв (кав'ярні та бари) дозволяють клієнтам вибирати тип кави, молока, солодкості та додаткові інгредієнти, Підсилюючі приправи;²⁰

турфірма: *«перехід від східчастого до плавного регулювання»* – Постійне завантаження готелів цілорічного типу, *«пристосування до клієнта в процесі споживання»* – Коригування турпакету під час споживання послуг;

ІТ-підприємство: *«перехід від східчастого до плавного регулювання»* – Замість раптових та обмежених змін, плавне регулювання надає споживачам більше гнучкості та контролю над своїм досвідом використання продукту. По країнах світу, Контроль приватності ЄС Запровадження загального регламенту про захист даних (GDPR) в ЄС дозволило отримати користувачам більш плавний контроль над тим, яку інформацію збирати і використовувати компанії,

Плавні налаштування алгоритмів соціальних мереж в США, коли мережі дозволяють користувачам налаштовувати алгоритми стрічки новин для отримання більшого контенту, Персоналізована реклама в Канаді, яку бажають бачити, забезпечуючи більший контроль над інформацією, Налаштування змін відображення контенту в Індії, коли новинні агрегатори дозволяють користувачам вибирати теми й джерела новин, які вони хочуть бачити на своїй стрічці, Режими конфіденційності в Японії, які забезпечують плавний перехід від відкритого до захищеного режиму використання, Саморегулювання контенту в Австралії, коли деякі платформи для споживачів надають можливість вибирати рівень вмісту (наприклад, фільтрація віку) для більшого контролю над досвідом користування, адаптивний контент в Сінгапурі, який враховує інтереси й попередні дії користувача для

²⁰ Новації: 18) Ролер-офіціанти, Кавовий Велобар, що плавно об'їздить різні локації міста, Фудтрак з гастрономічними інтерпретаціями, Арт-Фургон для десертів, Мобільний сімпозіум, Фургон з інтерактивними іграми й забавами під час очікування або після прийому страв, Фудбайк з сезонними фруктами та овочами, 19) Самостійна збірка суші, Столи з інтерактивними панелями, Молекулярна гастрономія дозволяє змінювати текстури, смаки та вигляд страв під час їх споживання, Інтерактивні сервіровки дозволяють клієнтам *«закінчувати»* свої страви, додаючи соуси, Кастомізація напоїв, Підсилюючі приправи

персоналізованого досвіду; *«пристосування до клієнта в процесі споживання»* – Динамічні підказки та рекомендації Netflix (США) Сервіс стрімінгового відео надає динамічні рекомендації та підказки під час перегляду контенту, Персоналізовані новини (Google News, увесь світ), Адаптивні додатки здоров'я (Fitbit, світ), а саме, годинники та браслети для відстеження активності можуть адаптуватися до індивідуальних потреб користувача, враховуючи його фізичну активність, сон, пульс тощо, Платформи доставки продуктів для готування вдома (HelloFresh, світ) надають персоналізовані рецепти, які враховують вподобання та обмеження харчування користувача, Додаток Адаптивний вміст для освіти (Duolingo, світ) для вивчення мови адаптує рівень складності вправ до знань та вмінь користувача, Автоматичне підлаштування звуку (Apple AirPods, світ) через бездротові навушники роблять підлаштування звуку під конкретні особливості слуху користувача, Адаптація ігрового вмісту (Minecraft, всесвітньо) гра Minecraft може змінювати рівень складності, геймплей та вміст в залежності від навичок та виборів гравця.

Ціноутворення

До групи *«економічне обґрунтування ціни»* відносяться способи:

супермаркет: *«розрахунок мінімальної ціни»* – Сума витрат плюс прибуток підприємця; *розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника* – Націнка супермаркету, як роздрібного підприємства, у середньому складає 20 % при рівні націнки дрібнооптового підприємства – 7 - 12 %; *«ринкова ціна»* – Відслідковування цін конкурентів; *«відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми»* – Якщо супермаркет працює на елітного споживача, то ціни на його продукт повинні бути більше середньогалузевих, а якщо він займається продажем доступних продуктів, то ні з різницею до 40 %; *«зняття вершків»* – Ціна на електронні прилади, чорну ікру; *«слідкуючі ціни»* – Зменшення цін на 5-10 % порівняно з цінами конкурентів;

агрофірма: *«розрахунок мінімальної ціни»* – SmartAgro Нідерланди при розрахунку забезпечує врахування витрат, включаючи сировину, працю, енергію, транспортування та ін., прибутку, конкурентоспроможності на ринку, адаптації ціни залежно від змінних умов ринку та внутрішніх факторів, рівня якості продукції, що дозволяє підтримувати лояльність споживачів та забезпечувати їх готовність платити за продукцію за встановленою мінімальною ціною; *розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника:* – PricePlusAgro (Ціна плюс агро) з Іспанії враховує закупівельні ціни й визначає середню націнку на ці товари, додає середню націнку до оптової ціни для забезпечення прибутку на продажі, враховує-коригує змінні витрати

(транспортування, зберігання, упаковка та ін.), адаптує націнку в залежності від змін ринкових умов та конкуренції, що дозволяє пропонувати конкурентоспроможну ціну на ринку, зберігаючи стійку прибутковість; *«ринкова ціна»* – Ціна на кукурудзу й інші культури зростає при збільшенні цін на нафтопродукти й встановлюється на Фондовій біржі у Нью Йорку й Чикаго; *«відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми»* – Цінова політика PolicyAlignedAgro (Політика узгодженого агро) підпорядковується загальним цілям і стратегії компанії, включаючи збільшення частки ринку, забезпечення стабільного прибутку, підтримку іміджу з довірою споживача й узгодженням дій підрозділів; *«зняття вершків»* – Це зниження ціни на продукцію до певного рівня з метою залучення споживачів та збільшення обсягу продажів, а саме, TopCrop з України тимчасово знижує ціни на свою продукцію до рівня, що забезпечує високий попит, активно рекламує це й забезпечує гарний сервіс після періоду знижок, TopTierAgro з України для збільшення продажів знижує ціни у межах прийнятної для споживача діапазону з позицією на ринку дружнього й доступного продавця з постійно конкурентоспроможними цінами; *«слідкуючі ціни»* – PriceTrackerAgro з Канади постійно досліджує ціни конкурентів і коригує власні зі зменшенням на 5-10 %;²¹

агротрейдер: *«розрахунок мінімальної ціни»* – Сума витрат плюс прибуток підприємця; *розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника:* – AgroWorld Trading Україна визначає ціну закупки зерна у оптових постачальників, розраховує середню націнку, яку вона хоче додати до вартості закупленого товару (наприклад, 10%) та отримує ціну продажу зерна клієнтам; *«ринкова ціна»* – EcoHarvest Agribusiness займається експортом органічних продуктів і встановлює ціни на ринковому рівні через аналіз цін конкурентів, рівень попиту, сезонність, регіональні особливості та бажаний рівень прибутку; *«відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми»* – GreenAgro Group Нідерланди проводить політику створення стійкого та екологічно відповідального образу бренду через ціни, які відображають вартість виробництва органічних продуктів, а також додаткові витрати на дотримання екологічних стандартів та сертифікацію та цінову стратегію «premium», тобто позиціонує свої продукти як вищої якості; *«зняття вершків»* – FertileHarvest Agro США спеціалізується на

²¹ Способи реалізації принципів 21) розрахунок мінімальної ціни, 22) розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника, 23) ринкова ціна, 24) відповідність ціни політиці фірми 25) зняття вершків, 26) слідкуючі ціни наступні: 21) Врахування витрат на сировину, працю, енергію, транспортування т. ін., визначення прибутку, конкурентоспроможності на ринку, адаптації ціни залежно від змінних умов ринку, рівня якості, що дозволяє підтримувати лояльність споживачів і забезпечувати їх готовність платити за встановленою мінімальною ціною, 22) Визначається середня націнка на товари й додається до оптової ціни для забезпечення прибутку на продажі, 23) Ціна на кукурудзу й інші культури зростає при збільшенні цін на нафтопродукти й встановлюється на Фондовій біржі у Нью Йорку й Чикаго, 24) «Політика узгодженого агро», 25) Зниження ціни, забезпечення високого попиту, активна реклама й гарний сервіс після періоду знижок, 26) Ціни на рівні вартості товарів і реальних витрат компанії з невеликим розміром прибутку

постачанні добрив та агрохімікатів для сільськогосподарських підприємств пропонує базовий набір добрив за низькою ціною, який включає основні необхідні компоненти для зростання рослин, а додаткові поживні елементи, витратні матеріали та консультації з агрономом надаються за додаткову плату, що залучає багато клієнтів; «слідкуючі ціни» – HarvestHub Agro Канада встановлює постійні ціни на рівні вартості товарів і реальних витрат компанії з невеликим розміром прибутку;

готель: *«розрахунок мінімальної ціни»* – Операційні витрати, такі як придбання продуктів харчування, засобів гігієни, технічних засобів, а також вартість управління готелем, Бажана маржа прибутку у відсотках від витрат або у фіксованій сумі, Визначення, наскільки конкурентоспроможною є ціна, Врахування сезонності попиту на готельні послуги та встановлення різних цін для різних періодів року, Додавання усіх обов’язкових податків та зборів до мінімальної ціни, а саме, місцеві податки або туристичні збори, Врахування можливості надання спеціальних пропозицій або знижок для різних категорій клієнтів, таких як групи, довгострокові перебування чи повернення клієнтів. Наприклад, Sunny Paradise на Маямі США розраховує мінімальну ціну для номеру на основі витрат на комунальні послуги, обслуговування персоналу та прибутку в розмірі 20%, яка для стандартного номеру складає в розмірі \$150 за ніч; *розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника*: – Luxury Retreat планує надавати масажні послуги своїм гостям, оптовий постачальник (масажна фірма) пропонує ціну за масаж в розмірі \$50, якщо готель хоче додати націнку в розмірі 40%, то остаточна ціна за масаж складе \$70; *«ринкова ціна»* – Розкішні готелі з високим рівнем сервісу та комфорту встановлювати середні високі ціни, які відображають ексклюзивний характер послуг, готелі середнього класу пропонують середні доступні ціни, що відповідають середньому рівню комфорту та сервісу, економ-клас готелі встановлюють середні більш доступні ціни для бюджетних мандрівників, які шукають основні зручності; *«відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми»* – Відповідність цін політиці щодо серій послуг, а саме, Люксова політика з репутацією розкішного та ексклюзивного місця для відпочинку передбачає ціни відповідно до вищого рівня сервісу й комфорту, Політика цінової конкуренції передбачати знижки та акції для привертання клієнтів, Політика цільової аудиторії (сім’ї, бізнесмени, молодята), передбачає прийнятні ціни для цієї групи клієнтів, Політика лояльності через програму лояльності передбачає зниження цін для постійних клієнтів або учасників програми, Політика сезонності, Політика росту передбачає невеликі конкурентні ціни (наприклад, Готель «Sunny Resort» - Сонячний курорт спеціалізується на розкішному відпочинку та має високу

репутацію серед клієнтів, які шукають розкіш та комфорт, з цінами, що відповідають високому рівню сервісу розкішних готелів, має також програму лояльності для постійних клієнтів, яка надає знижки на проживання та додаткові послуги); «зняття вершків» – Це зняття вершків від певного сегмента ринку через послуги преміум-класу, а саме, Elegant Heights (Елегантні висоти) в центрі міста пропонує розкішне середовище з дизайном у сучасному стилі, просторі номери з видом на місто, вишукані ресторани з авторською кухнею, особливим рівнем обслуговування й високими цінами, що підкреслюють вищу якість при рекламній кампанії «Дотримайтеся вершків»; «слідкуючі ціни» – City Oasis використовує цей підхід до формування цін, коли ціни на послуги готелю можуть змінюватися в залежності від попиту та інших факторів (на святкові дні й вихідні високі ціни, а у будні низькі);

ресторан: *«розрахунок мінімальної ціни»* – Собівартість продукту, Витрати на Персонал, Оренда та витрати на експлуатацію (комунальні послуги, обслуговування та ремонт обладнання, придбання меблів та посуду), Маркетинг та реклама, Амортизація, Прибуток, який ресторан хоче отримати з кожної продажу, Конкурентоспроможність або визначення, яку ціну здатні платити ваші клієнти, Сезонність та Акції (інноваційним є прискорення виготовлення страв і зменшення витрат на персонал через роботизовану кухню – Spyce США або процес приготування піци – Zume Pizza США); *розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника:* – до ціни постачальника інгредієнта страви додається націнка ресторану й визначається остаточна ціна для розрахунку загальної собівартості страви, Фірми Deliveroo Editions Велика Британія, Swiggy Access Індія мають власні фабрики-кухні й додають власну націнку до страв на ціну таких постачальників; *«ринкова ціна»* – Не існує для ресторанів із-за високої диференціації пропозиції; *«відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми»* – Noma Данія зосереджується на інгредієнтах преміум-класу та творчому підході до готування з цінами, що відображають вартість цього досвіду, Shake Shack США використовує політику прозорих цін, відображаючи якість та джерело своїх продуктів для довіри серед клієнтів, Eataly Італія має ціни, що відповідають вартості якісних італійських продуктів та аутентичному досвіду закладу, Alinea США застосовує концепцію «ціна за досвід», де ціни визначаються на основі творчості, комплексності та інновацій в приготуванні страв, McDonald's використовує ціноутворення, яке враховує рівень доходів та вимоги ринку в різних країнах з доступністю для широкого кола клієнтів, Fäviken Швеція пропонує виключний досвід їжі в селі-віддаленій локації з цінами, що відображають унікальний та ексклюзивний характер ресторану; «зняття вершків» – Вершки знімаються з

найбільш платоспроможного сегмента з поступовим зниженням ціни для залучення інших; «слідкуючі ціни» – Під час високого сезону початково ресторан встановлює більш високі ціни, але після першого місяця при відвідуваності усього 30% прогнозованої він може знизити ціни на популярні страви для збільшення клієнтської бази;

турфірма: *«розрахунок мінімальної ціни»* – розрахунок ціни на основі прайс-аркуша готелів і ресторанів за кордоном; *розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника:* – Турагент додає націнку до ціну туру туроператора; *«ринкова ціна»* – Середній рівень цін на ринку; *«відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми»* – Політика орієнтації на елітного покупця передбачає високі, а бюджетного – низькі ціни; «зняття вершків» – Висока стартова ціна на ексклюзивний курорт з наступним її зменшенням; «слідкуючі ціни» – Відслідковування цін через прайс-аркуші постачальників й коригування ціни послуг фірми;

ІТ-підприємство: *«розрахунок мінімальної ціни»* – Включає витрати на розробку програмного забезпечення, створення контенту, дизайн, технічну підтримку та інші витрати, пов'язані з виробництвом продукту, Маркетингові витрати на рекламу, просування, SEO, контент-маркетинг та інші маркетингові дії для залучення аудиторії, Операційні витрати на утримання інфраструктури, технічну підтримку, платформи для доставки продукту та інші операційні витрати, Конкурентоспроможність через ринкову цінову політику та ціни конкурентів, щоб визначити, наскільки конкурентоспроможна буде ваша ціна, Орієнтацію на ринок щодо вподобання та платоспроможності цільової аудиторії, Прибуток через відсоток прибутку до витрат, щоб визначити загальний дохід від продажу продукту, Визначення роздрібною ціни за допомогою поділу загального доходу від продажу на очікувану кількість проданих одиниць, щоб отримати роздрібну ціну продукту. Ціна на онлайн-курс з веб-розробки може становити приблизно \$200-\$500 (США), Електронна книга з кулінарії може коштувати від £10 до £20 (Великобританія), Мобільний додаток для вивчення мов може коштувати від 300 до 800 індійських рупій (Індія), Онлайн-платформа для навчання гри на музичних інструментах може коштувати від 100 до 300 юанів (Китай), Відеокурс з фітнесу може мати ціну від 50 до 150 бразильських реалів (Бразилія), Аудіокнига з саморозвитку може коштувати від AUD \$15 до AUD \$30 (Австралія), Мобільний додаток для вивчення історії може мати ціну від 50 до 100 єгипетських фунтів (Єгипет); *розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника* – у США ціна оптового постачальника для програмного забезпечення становить \$5000 та за умови середньої націнки ІТ підприємства в 25% складає \$6250, в Європейському Союзі

оптова ціна для хмарного рішення для бізнесу тримається на рівні €3000 та з націнкою у 20% складає €3600, в Індії ціна оптового постачальника для мобільного додатку складає 20000 індійських рупій і при націнці у 30% становить 26000 індійських рупій, у Китаї оптова ціна для програмного обладнання відзначається на рівні 8000 юанів та з урахуванням націнки 15% відома як 9200 юанів, в Бразилії ціна оптового постачальника для кібербезпеки має рівень 1000 бразильських реалів та при середній націнці у 40% збільшується до 1400 бразильських реалів, в Австралії оптова ціна для веб-дизайну дорівнюється AUD \$1500 та з націнкою у 18% відома як AUD \$1770, в Японії ціна оптового постачальника для анімаційної програми складає 50000 єн, що з націнкою у 10% дорівнюється 55000 єн.; *«ринкова ціна»* – Не існує для ІТ-підприємств із-за високої диференціації пропозиції та її варіативності, але оцінюється рівнем (в США Електронні книги на платформі Amazon Kindle можуть коштувати від кількох доларів до декількох десятків доларів відповідно від популярності та авторитету автора, в Індії Онлайн-курси на платформі Udemy можуть коштувати від декількох сотень рупій до кількох тисяч рупій із-за різної тривалості та комплексності курсу, у Китаї Онлайн-платформи для вивчення англійської мови VIPKid можуть пропонувати заняття з викладачами за вартість від \$5 до \$20 за урок, у Великій Британії Аудіокниги на платформі Audible можуть мати ціни від кількох фунтів до декількох десятків фунтів залежно від жанру та тривалості, в Бразилії Абонементи на стрімінгові платформи музики та відео Spotify та Netflix можуть мати ціни від декількох реалів до кількох десятків реалів на місяць, в Нігерії Онлайн-курси з програмування на платформі Codecademy можуть коштувати від декількох тисяч нар до кількох десятків тисяч нар, в Австралії Онлайн-конференції та семінари на платформі Eventbrite можуть мати ціни від десятків доларів до кількох сотень доларів, в залежності від тематики та рівня доступу); *«відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми»* – Apple (США) використовує стратегію елітного бренду, виготовляючи продукти вищої якості з інноваційними функціями з цінами вищими за середній рівень на ринку, Xiaomi Китай має стратегією доступних цін, надаючи якісні смартфони та гаджети за вигіднішими цінами порівняно з конкурентами із залученням масового споживача; *«зняття вершків»* – Apple використовує нові iPhone та iPad з початково високими цінами для ентузіастів й ексклюзивних клієнтів та подальшим зниженням для середнього класу, Компаній у галузі відеоігор випускають гру за високою ціною або встановлюють ціну для преміум-версії з поступовим зниженням її під час розповсюдження серед широкої аудиторії, Software as a Service встановлюють високі ціни на свої послуги для підприємств з великою кількістю спеціалістів з наступним зниженням ціни для менших підприємств, Luxury Software пропонує

розкішні програми з високою ціною та додатковими функціями для професійних користувачів з наступним представленням менш дорогих версій для більш широкої аудиторії, Fashion E-Commerce онлайн-магазини модних товарів використовують цей підхід через спочатку продажу нових колекцій за високою ціною з наступним зниженням ціни для залучення більшого числа клієнтів, Digital Entertainment компанії, що пропонують стримінгові послуги для перегляду фільмів встановлюють високі ціни для ексклюзивного преміум-контенту з наступним розширенням асортименту і зниженням ціни, Видавництва можуть спочатку випускати нові електронні книги за високими цінами, а потім, коли попит на них зменшується, знижувати ціни або пропонувати знижки; «слідкуючі ціни» – Слідкують за попитом, конкуренцією й станом компанії, а саме, Авіакомпанії з онлайн-бронювання квитків використовують «слідкуючі ціни» для регулювання вартості квитків в залежності від попиту на певні напрямки та дати вильоту, Електронні роздрібні магазини – від попиту, запасів, сезонності, Amazon (США – попит, конкуренції, Служба таксі Uber – від попиту на послугу в певний час, Онлайн-платформа Steam для ігор – частоті змін ігор в умовах розпродажі старого продукту, Alibaba (Китай) – від попиту на електронну комерцію, Booking.com Сервіс бронювання готелів – від попиту та запасів, Dgordbox – від потреб користувачів, Платформа Airbnb, яка дозволяє здавати в оренду житло, – від попиту на житло в конкретному місці.²²

Групу способів *«психологічний вплив на споживача в ціноутворенні»* складають наступні способи:

супермаркет: *«ціни з коригувальними надбавками й знижками»* – у Туреччині усі супермаркети не використовують цінники, а впроваджують особистий продаж, коли з багатого клієнта беруть максимум, а з людини невеликого достатку – мінімум грошей; *«психологічна ціна»* – Банка ікри коштує не 2000 грн., а 1999 грн.; *«зниження вартості на ціну остаточного приготування»* – Обжарювання кави, соняшникового насіння; *«ціна за елементами споживчої вартості товару»* – Інформативний плакат «Калькулятор вартості»;

готель: *«ціни з коригувальними надбавками й знижками»* – В готельному бізнесі використовуються для адаптації цін на різні ситуації або для різних груп клієнтів, а саме, Sunny для сімей з дітьми діє спеціальна знижка на проживання у номері родинного типу, клієнти, які забронювали номер заздалегідь на вищий сезон, отримують додатковий знижковий купон на ресторани та екскурсії, для подовження перебування знижується вартість на кожну наступну добу проживання;

²² Ціни на ІТ-товари: онлайн-курс з веб-розробки \$200-\$500 (США), Електронна книга від £10 до £20 (Великобританія), Мобільний додаток для вивчення мов від 300 до 800 індійських рупій (Індія), Онлайн-платформа для навчання гри на музичних інструментах від 100 до 300 юанів (Китай), Відеокурс з фітнесу від 50 до 150 бразильських реалів, Аудіокнига з саморозвитку від AUD \$15 до AUD \$30 (Австралія), Мобільний додаток для вивчення історії від 50 до 100 єгипетських фунтів

«психологічна ціна» – Harmony Resort встановлює ціну на розкішний люкс з видом на море в \$999 за ніч для враження престижної й розкішної пропозиції за меншу ціну; *«зниження вартості на ціну остаточного приготування»* – Green Haven вирішив знизити ціну на сніданки для клієнтів, відмовившись від шведського столу і замінивши його на обмежений вибір страв а-ля карт, що дозволило знизити витрати на продукти, робочу силу та інші ресурси, а також знизити ціну для гостей; *«ціна за елементами споживчої вартості товару»* – Luxury Haven пропонує додаткові до базової ціни номеру послуги (сніданок, спа-процедури, доступ до фітнес-центру та басейну, безкоштовний Wi-Fi, трансфер до аеропорту) з можливістю оплатити лише за те, що їх цікавить;

ресторан: *«ціни з коригувальними надбавками й знижками»* – Загальний перелік знижок і надбавок наступний – Динамічні ціни під час резервації (ціни можуть бути нижчими для ранніх бронювань і зростати по мірі наближення до дати), Диференційоване меню («бізнес-ланч» для середнього бюджету, «люкс» меню для багатих клієнтів та «економ» меню для малозабезпечених, Програми лояльності (клієнти заробляють бонуси за свої замовлення, коли багатші клієнти можуть мати більше можливостей для знижок або спеціальних умов), Сезонні акції (ціни на деякі страви або набори знижені для залучення різних категорій клієнтів), Установлення мінімальних замовлень для певних привілейованих столів або зон, Персональний підхід до знижок постійним клієнтам або тим, хто здійснює великі замовлення, Партнерські знижки представникам готелів чи туристичних агентств, Спеціальні акції на понеділок або середу, Знижки для студентів, Система «Рекомендуй другу» клієнтам, які рекомендують ресторан своїм друзям, Знижки на другий візит, Надбавки на популярні години або дні, що згладжує попит, Надбавки за використання привілеїв столу біля вікна, Надбавки за особливі страви з рідкісними інгредієнтами або складністю приготування, Надбавки за швидше обслуговування або перевагу при бронюванні столів. Приклади: McDonald's США пропонує акційні меню, знижки на певні товари або бонусні програми для лояльних клієнтів, PizzaExpress Великобританія пропонує знижки на піцу під час використання спеціальних промокодів або під час акційних днів, Dominos Індія використовує знижки для студентів, де вони можуть отримати певний відсоток знижки на замовлення, Noma Данія включає різноманітні додаткові послуги та вишукані страви з високими надбавками, Alain Ducasse au Plaza Athénée Франція надбавки застосовуються до елітних страв французького шеф-кухаря Алена Дюкаса та видатного сервісу, El Celler de Can Roca Іспанія: надбавки додає для особливих дегустаційних меню з ексклюзивними інгредієнтами та кулінарними інноваціями; «психологічна ціна» – Соуа у Лондоні встановлює Ціни з психологічною силою, які

включають такі числа, як 7, 8 або 9, що мають позитивне значення в азіатській культурі; The Cheesecake Factory США використовує 9,99 для враження більшої вигідності страв; *«зниження вартості на ціну остаточного приготування»* – Ресторани можуть пропонувати *«зроби сам»* страви, а саме, Фаст-фуд ресторани США, де клієнти самі складають бургери, *«ціна за елементами споживчої вартості товару»* – Це можливість споживачам бачити вартість кожного окремого елементу або функції товару і вибирати ті, які їм потрібні, а саме, Narisawa Японія розбиває ціну за елементами кожної страви (інгредієнти з природи, інноваційні технології та техніки приготування), Osteria Francescana Італія указує вартість окремих компонентів італійських страв, таких як сир, оливкова олія, приправи та тісто, Alinea США показує вартість технологічних інновацій у кулінарії, які впливають на вартість страв;²³

турфірма: *«ціни з коригувальними надбавками й знижками»* – Способи особистого продажу; *«психологічна ціна»* – Зменшення ціни на малу величину; *«зниження вартості на ціну остаточного приготування»* – Використання власного транспорту туристом, який не включається у турпакет; *«ціна за елементами споживчої вартості товару»* – Додавання додаткових властивостей турпакету для збільшення його обсягу й вартості туру;

ІТ-підприємство: *«ціни з коригувальними надбавками й знижками»* – Різні рівні ліцензій для свого програмного забезпечення, Для більш заможних клієнтів можуть бути доступні підвищені рівні підтримки, а менш заможних – менш вартісні плани підтримки, Різні пакети хостингу або облачних послуг з різними обсягами ресурсів та цінами, Для менш заможних клієнтів можуть бути розроблені менш вартісні навчальні курси або навіть безкоштовні матеріали, тоді як преміум-клієнти можуть отримувати доступ до більш високоякісних та індивідуальних програм, Пропонуються пакети консультацій та послуг з різними рівнями глибини та експертизи залежно від вартості, Індивідуальні рішення для заможних клієнтів за високою ціною, враховуючи їхні унікальні потреби, Різні пакети кібербезпеки для різних рівнів потреб клієнтів залежно від їхньої готовності вкладати в захист даних кошти; *«психологічна ціна»* – Ціни з дев'яток для відчуття, що товар або послуга коштують менше, ніж насправді, а саме, Apple (США) використовує стратегію

²³ Способи реалізації принципів 27) ціни з коригувальними надбавками й знижками 28) психологічна ціна, 29) зниження вартості на ціну остаточного приготування, 30) ціна за елементами споживчої вартості товару наступні: 27) Динамічні ціни під час резервації, Диференційоване меню, Програми лояльності, Сезонні акції, Установлення мінімальних замовлень для певних привілейованих столів, Знижки постійним клієнтам, Партнерські знижки представникам готелів чи турфірм, Спеціальні акції на понеділок або середу, Знижки для студентів, Система «Рекомендуй другу», Надбавки на популярні години або дні, за використання привілеїв столу біля вікна, за особливі страви з рідкісними інгредієнтами або складність приготування, за швидше обслуговування, 28) Ціни психологічного впливу з числами 7, 8 або 9, що мають позитивне значення в азіатській культурі, 29) «Зроби сам» страви, 30) Можливість споживачам бачити вартість кожного окремого елементу або функції страви й вибирати ті, які їм потрібні

цінового закінчення на дев'ятку, наприклад, на iPhone 999 доларів, що психологічно здається меншою за 1000 доларів, *«зниження вартості на ціну остаточного приготування»* – Atlassian Австралія надає інструменти для управління проектами та співпраці розробників, що ґрунтується на користувачах та заснована на масштабуванні продуктів; *«ціна за елементами споживчої вартості товару»* – Apple встановлює ціни на iPhone враховуючи функціональність, обсяг пам'яті, розмір екрану та інші параметри., при цьому вартість пристрою залежить від обраного пакету функцій, Xiaomi Китай відомий стратегією «ціна-якість», коли намагаються надавати конкурентоспроможний функціонал за доступну ціну, Alibaba Cloud Китай: Alibaba Cloud надає послуги хмарного обчислення та інфраструктури за цінами, що залежать від вибраних ресурсів, обсягу пам'яті, кількості обчислювальних ядер, Samsung Південна Корея як виробник електроніки встановлює різні ціни на свої товари залежно від розміру екрану, якості камери та інших функцій.

Рекламування

Банк способів і прийомів коригування методу управління рекламуванням (*несвідоме привернення уваги*) включає наступне:

супермаркет: *«повторення реклами з інформаційним насиченням»* – Рекламні плакати, банери, відео екрани; *«велика реклама»* – Apple США відомий своїми великими рекламними білбордами та плакатами у супермаркетах для презентацій нових продуктів, таких як iPhone, MacBook для виділення й залучення уваги, Microsoft США великі банери та плакати у супермаркетах для реклами своїх програм, операційних систем та хмарних послуг; *«айс-стоппер-реклама»* – *Розміщення* рекламного матеріалу на зовнішніх поверхнях або підлозі неподалік від входу в магазин, зокрема на земельних плитах, тротуарах або підходах і створення враження, що реклама «зупиняє» їх на мить, примушуючи звернути увагу на пропозиції магазину, а саме, Розміщення рекламних малюнків або написів на тротуарі або під'їзді до входу в магазин, Письмові повідомлення або виклики поблизу входу, які залучають увагу клієнтів, Використання яскравих кольорів або світлових елементів, що створюють контраст з оточуючим середовищем і привертають увагу, Розміщення рекламних плакатів або наліпок на підлозі, коли клієнти наближаються до входу в магазин, Встановлення рекламних банерів або плакатів на зовнішніх стінах будівлі біля входу, Акції та спеціальні пропозиції, які можна побачити неподалік від входу в магазин, Використання тривимірних об'єктів або інших несподіваних елементів, які привертають увагу пішоходів; *«реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати ІПН»* – FreshChoice Нова Зеландія реалізує функції Інформувати через розробку мобільного додатка, який

надсилає спеціальні пропозиції та купони на товари, коли клієнт перебуває в магазині або поруч з ним, Переконувати, коли реклама подається у форматі віртуальної реальності, де клієнти можуть переглянути приготування продуктів з супермаркету, Нагадувати через організацію щотижневих вебінарів та онлайн-майстер-класів на тему здорового харчування та приготування страв з продуктів супермаркету, супермаркет SuperFresco Іспанія інформує через відеотермінали біля вітрин, переконує через майстер-класи, а нагадує через соціальні медіа;²⁴

агрофірма: *«повторення реклами з інформаційним насиченням»* – Агрофірма спочатку рекламується екологічно чистий продукт, 2-й раз – органічне виробництво, 3-й – покращення здоров'я при вживанні, а саме, GreenFields AgroTech висвітлює в своїй рекламі 1-й раз інноваційність своїх технологій, 2-й раз вплив на екологічний баланс та підвищення врожайності, а 3-й раз надає детальну інформацію про послуги підтримки та консультації для клієнтів для іміджу надійного та інноваційного партнера; *«велика реклама»* – AgroTechMaster використовує велику рекламу за напрямками 1) Грандіозний обсяг ресурсів на рекламу, 2) Видовищність через демонстраційні ефекти, 3) Творчий підхід, 4) Використання різних медіа-каналів з Зосередженням на результаті підвищення свідомості про бренд, збільшення продажів агротехніки та послуг, розширення аудиторії клієнтів; *«айс-стоппер-реклама»* – GreenHarvest Agro Австралія використовує Рекламні повідомлення містять нестандартний та неочікуваний контент, що здатний здивувати і зацікавлювати аудиторію, Незвичайні образи, яскраві кольори, несподівані розвідки сюжету або шокуючі елементи, Використання гумору й несподіваних смішних ситуацій, Акцент на емоційний зміст, здатний зворушити аудиторію та привернути її увагу, Інтерактивність реклами, що залучає аудиторію до взаємодії та співпраці з рекламним повідомленням; *«реклама за функціями ІПН»* – AgroTechInnovate з Канади інформує про унікальні технологічні рішення, які відрізняють їх продукцію від конкурентів, переконує через такі корисності своїх продуктів як збільшення врожайності, покращення якості продукції, екологічна безпека, а нагадує через демонстрацію реальних сценаріїв застосування своїх продуктів або послуг у сільському господарстві;

²⁴ Способи реалізації принципів 31) повторення реклами з інформаційним насиченням, 32) велика реклама, 33) айс-стоппер-реклама, 34) реклама за функціями ІПН наступні: 31) Рекламні плакати, банери, відеоекрани, 32) Великі банери, надувні моделі продуктів й плакати, 33) Рекламний матеріал на зовнішніх поверхнях або підлозі біля входу і створення враження, що реклама «зупиняє» їх на мить, Письмові повідомлення або виклики поблизу входу, Використання яскравих кольорів або світлових елементів, що створюють контраст з оточуючим середовищем, Розміщення рекламних плакатів або наліпок на підлозі, Встановлення рекламних банерів або плакатів на зовнішніх стінах будівлі біля входу, Акції та спеціальні пропозиції неподалік від входу, Використання тривимірних об'єктів або інших несподіваних елементів, які привертають увагу пішоходів, 34) Інформувати через мобільний додаток, який надсилає спеціальні пропозиції, Переконувати, коли реклама подається у форматі віртуальної реальності, Нагадувати через організацію щотижневих вебінарів на тему здорового харчування

агротрейдер: *«повторення реклами з інформаційним насиченням»* – AgroHarvest Україна для реклами *«Смакуйте свіжість разом з AgroHarvest!»* спочатку зображує на рекламному банері велику кількість соковитих фруктів та овочів, а потім наголошує на якості та свіжості продукції, можливості використання у кулінарних стравах, технологіях і робочих умовах виробництва, сертифікованості, перевагах свіжих овочів і фруктів у щоденному харчуванні, знижках на певну кількість закупленої продукції; *«велика реклама»* – AgroConnect Україна проводить велику Рекламну кампанію *«AgroConnect – «З'єднуйся з Майбутнім Аграрної Торгівлі!»*, а саме, Телевізійні та інтернет-ролики, що демонструють ефективність та переваги використання продукції AgroConnect на сільськогосподарських господарствах, відгуки виробників, які зуміли підвищити врожайність та якість своєї продукції завдяки співпраці з компанією, Рекламні плакати та брошури з інформацією про асортимент продукції AgroConnect у місцях, де збираються фермери та аграрні виробники, Активна участь у провідних аграрних виставках та ярмарках, де AgroConnect продемонструє продукти, майстер-класи та консультації для відвідувачів, Організація онлайн-та офлайн вебінарів та семінарів, де фахівці AgroConnect розповідають про нові технології та підходи до аграрної торгівлі, Активна присутність в соціальних мережах з публікацією корисних статей, відео та інформаційних постів з питань сільськогосподарської торгівлі, Запуск бонусної програми для постійних клієнтів, де вони можуть отримувати знижки на продукцію або спеціальні пропозиції при покупці більшого обсягу товарів; *«айс-стоппер-реклама»* – GreenHarvest Канада зупиняє увагу, а саме, Сцена: Кадр із знімального екскурсу на сільськогосподарському полі. Фокус на куці зеленої капусти та свіжих овочів. Текст: *«Чи знаєте ви, як забезпечити своє господарство свіжою та смачною капустою цілий рік?»*. Знімальний план: Знімок ділянки, де росте зелена капуста. Раптом з землі виростає величезний льодяник у формі голови капусти. Текст: *«GreenHarvest - з нами, ви завжди будете впевнені в урожаї!»*. Знімальний план: Фермер, щасливий та здивований, тримає в руках свіжу голову капусти, яка росте з льодяника. Текст: *«Запровадьте новий рівень якості у своєму господарстві з GreenHarvest»*. Фінальний кадр: Логотип «GreenHarvest» та контактна інформація; *«реклама за функціями ІПН»* – AgroConnect Україна реалізує функції Інформувати через сцена з зображенням сучасної сільської місцевості, де росте багато видів рослин та культур. Текст *«AgroConnect - Ваш партнер у сільському господарстві. Ми надаємо найсвіжіші дані із сільськогосподарських ринків та технологічні інновації для максимальної продуктивності»*. Переконувати через сцену: Порівняння різних господарств – коли одне з них використовує послуги AgroConnect, а інше - ні. Текст *«Оберіть AgroConnect і забезпечте своє господарство перевагами, які ви*

заслуговуєте. Збільшуйте врожаї та оптимізуйте ресурси завдяки нашим рішенням». Нагадувати через сцену Зображення щасливих фермерів, які використовують AgroConnect на різних етапах роботи на господарстві. Текст: «Нехай AgroConnect стане незамінним помічником на кожному етапі вашої роботи. Ми завжди поруч, щоб нагадати вам про найкращі рішення для вашого господарства». Фінальний кадр: Логотип «AgroConnect» та контактна інформація;

готель: *«повторення реклами з інформаційним насиченням»* – Seaside Oasis насичує рекламу, а саме, перше повідомлення містить зображення готелю, пляжного краєвиду, базову інформацію про комфортне розташування й видатний сервіс, друге деталізує розкішні номери, спа-центр, ресторани з місцевою кухнею, безкоштовний Wi-Fi, трансфери й екскурсії, третє повідомлення указує на відмінне розташування поруч з популярними пам'ятками, легкий доступ до аеропорту, найкращі пляжні види, четверте повідомлення наводить відгуки задоволених клієнтів, п'яте повідомлення підкреслює обмежену пропозицію, а саме, Акція для перших 20 бронювань зі знижкою 20%; *«велика реклама»* – Сонячний Берег Болгарія використовує велике рекламне звернення, а саме, ВІТАЄМО ВАС У РАЙСЬКІЙ УСАДЬБІ «СОНЯЧНИЙ БЕРЕГ»! Запрошуємо на незабутню подорож у світ відпочинку та розкішного комфорту. Покиньте турботи та стреси за порогом – ми подбали про все, щоб ви відчули себе як удома. Море доторків комфорту: Розкішні номери з видами на сонячний берег та кришталевий океан. Зручні ліжка, пухкі подушки та вишукані постільні речі для нічного сну без меж. Спа-релакс: Відвідайте наш розкішний спа-центр та забудьте про втому та напругу. Професійні масажисти допоможуть розслабити тіло та розчарувати душу. Ресторани світового класу: Спробуйте найкращі страви місцевої та світової кухні у наших ексклюзивних ресторанах. Бари з екзотичними коктейлями та винами для тих, хто вірить у те, що варто смакувати життя. Відкрийте нові горизонти: Активний відпочинок – велосипедні прогулянки, водні види спорту та піший туризм. Романтичні заходи сонця на березі моря – ідеальний момент для створення незабутніх спогадів. Шопінг та розваги: Великі торгові центри та ринки поруч – забавки для шопполіків та любителів сувенірів. Дружина, чоловік, діти: Дитячий клуб з професійними аніматорами та розвагами для найменших гостей. Сімейні розваги та ігри для незабутнього відпочинку всієї родини. Зробіть свій відпочинок особливим разом з «Сонячним Берегом»! Забронюйте зараз і отримайте знижку 15% на перший візит. Ми прагнемо зробити ваш відпочинок незабутнім! Телефон для бронювання: +123-456-7890; *«айс-стоппер-реклама»* – Морська Оаза Іспанії привертає увагу до гарної жінки, дитини, тварини, інтенсивної кольорової плями; *«реклама за функціями ІПН»* – Морська Оаза Іспанія використовує рекламний текст за функцією Інформувати:

Вітаємо у нашому готелі. Ви дізнаєтеся всі деталі про ваш відпочинок у нас: Комфортні номери для різних бюджетів. Розваги та активності на кожен день. Ресторани з національною та світовою кухнею. Тут вас чекає незабутній відпочинок на березі моря! За функцією Перекоувати: Обирайте готель Морська Оаза як кращий вибір для вашої подорожі! Неперевершена атмосфера та персональний підхід до кожного гостя. Гарантована зручність та комфорт у наших номерах. Ресторани з широким асортиментом страв та напоїв. Віддайте перевагу найкращому – готелю Морська Оаза! За функцією Нагадувати: Не забудьте забронювати номер у готелі Морська Оаза! Чекаємо на вас у нашому особливому готелі зі зручністю та комфортом: Власний пляжний доступ. Ресторани з найсмачнішими стравами. Розважальні заходи на кожен смак. Не втрачайте можливість відпочити в готелі Морська Оаза;

ресторан: *«повторення реклами з інформаційним насиченням»* – Ресторан зі світовою кухнею спочатку наведе загальні характеристики ресторану (тип кухні, атмосфера), а потім додатково надає інформацію про страви, інгредієнти та рецепти, унікальність кожної страви та її походження, Локальний ресторан 1) адаптує увагу на розташуванні та атмосфері ресторану, 2) деталі про історію району, зв'язки з місцевими постачальниками продуктів, 3) унікальні події або тематичні вечори, Здорове харчування 1) здоровий стиль життя та меню зі здоровими стравами, 2) вартість харчових добавок, поживних елементів та інгредієнтів, що роблять страви особливо корисними, Культурний ресторан, культурні аспекти й аутентичність кухні, деталі традиційних рецептів, 3) історія кожної страви та її значення для культурної спадщини, Ланцюг ресторанів 1) популярність та широкий асортимент страв, 2) деталі меню кожного ресторану ланцюга, 3) особливості кожного закладу та його вплив на спільноту, Тематичний ресторан 1) основна тема ресторану, 2) деталі декору, подій та особливих вечорів, що відбуваються в ресторані. Наприклад по підприємствах, Noma Данія 1) відомості про ресторан та його підхід до кулінарії, 2) детальна інформація про процес приготування кожної страви, включаючи джерело інгредієнтів та техніки приготування, Alinea США 1) намагається зацікавити аудиторію своєю творчістю та інноваційним підходом, 2) подробиці про експериментальні техніки та процес відбору найкращих інгредієнтів, Osteria Francescana Італія 1) сучасні інтерпретації традиційної італійської кухні, 2) деталі про походження та вибір інгредієнтів, 3) роль історії та культури в меню, Gaggan Таїланд 1) зацікавити аудиторію молодіжною енергією та кулінарними експериментами, 2) надати більше деталей про використання місцевих інгредієнтів та техніки приготування, що відображають справжню душу Таїланду, Central Перу 1) інтеграція андської культури у кухню, 2) джерела рідкісних інгредієнтів у

стравах, 3) кулінарні дослідження у створенні меню, Mirazur Франція 1) образ ресторану на узбережжі Лазурного узбережжя, 2) використання морських продуктів та інгредієнтів, що зростають у місцевих екологічно чистих умовах, Attica Австралія 1) підхід до використання австралійської флори та фауни, 2) різноманітність місцевих інгредієнтів та використання технік готування; Великі рекламні банери, плакати або світлові панелі на фасаді ресторану або біля нього, рекламні білборди на видних місцях у місті чи на магістральних дорогах з зображенням смачних страв, лозунгів або важливих повідомлень, Спонсорство або організація масштабних гастрономічних подій або фестивалів, де ресторан може демонструвати свої страви, Створення та показ великих телереклам на популярних телеканалах або в кінотеатрах, де є цільова аудиторія, Запуск великих рекламних кампаній на платформах соціальних медіа, де ресторан може використовувати відео, фотографії та відгуки клієнтів, Створення великих стендів або брендированих зон на гастрономічних виставках, ярмарках для демонстрації бренду, Розміщення великих рекламних поверхонь на громадському транспорті, такому як автобуси, трамваї, метро, що дозволить бачити рекламу широкій аудиторії в різних місцях міста, Великі рекламні кампанії й інтерв'ю з власниками ресторану на місцевих каналах ТВ. Приклади по підприємствах, Ultraviolet by Paul Pairet Китай використовує проєкції, аудіовізуальні ефекти та сенсори, щоб створити унікальний багатозмінний досвід обіду, El Celler de Can Roca Іспанія пропонує інтерактивний досвід з використанням віртуальної реальності для доповненого смаку, The Jane Бельгія розташований у перетвореному церковному приміщенні, де гості можуть насолоджуватися стравами серед архітектурної величі, Gaggan Anand Таїланд використовує молекулярну гастрономію та елементи інтерактивності для створення унікальних страв, Dinner by Heston Blumenthal Британія має страви, що інспіровані історією та інноваційними кулінарними техніками, McDonald's - Times Square США застосовує Великі світлові білборди з рекламою відомих бургерів та акцій ресторану, Coca-Cola - Piccadilly Circus Велика Британія має Величезний екран на кросінгу з блискучими рекламами напою Coca-Cola, Applebee's США створює Великі плакати та банери, що демонструють нові страви та пропозиції від ресторану; *«айс-стоппер-реклама»* – Сюрпризний гість (ведучий або музикант із живою музикою), Інтерактивні страви (страви із несподіваною презентацією або ефектом), Тегустації вин, тематичні блюда за операційною системою, може створити ефект айс-стоппера, Знімальна група для рекламного відеоролика чи фотосесії, Запрошення візуальних артистів або живописців, які можуть творити прямо під час обіду, Залучення магів чи фокусників, які показують захоплюючі трюки за столами, раптові зміни в декорі, тематичні інсталяції або муралі можуть

вразити гостей. Приклади по підприємствах, The Fat Duck Велика Британія подачу страв доповнює ефектами диму, пару та іншими несподіванками, Dinner in the Sky (різні країни) підіймає гостей на висоту на крані, забезпечуючи незабутній обід у повітрі, Sublimotion відомий, як ресторан з молекулярною кухнею, де гості оточені віртуальними образами та ефектами під час вечері, Dans le Noir? (різні країни), у якому гості обідають у повній темряві, підкреслюючи інші сенсорні переживання, The Rock Restaurant Танзанія розташований на величезному камені посеред океану, до якого можна дістатися лише човном, El Diablo Іспанія, де страви готуються на вулканічному камені за допомогою природної теплової енергії, Ninja New York США, де персонал виглядає як ніндзя, а гості переносяться у атмосферу стародавньої Японії; *«реклама за функціями ІПН»* – Noma Данія використовує соціальні мережі для інформування своїх клієнтів про унікальні інгредієнти, які вони використовують у створенні страв, El Celler de Can Roca в Іспанії використовує переконливі відеоролики на своєму веб-сайті, щоб донести до клієнтів свою творчість та стиль готування, Alinea у США використовує ефективні інтернет-кампанії для нагадування своїм клієнтам про свій унікальний досвід обіду, Gaggan в Таїланді використовує рекламу на своєму веб-сайті та соціальних мережах для інформування про свої інноваційні меню, включаючи молекулярну гастрономію, D.O.M. в Бразилії активно використовує рекламні ролики та історії на Instagram для розповіді про унікальність своїх страв, які готуються з використанням місцевих інгредієнтів, Ryugin в Японії використовує мережу ресторанів та веб-сайт для нагадування клієнтам про свої кулінарні інновації, такі як використання сезонних інгредієнтів та сучасних технік приготування, Central у Перу використовує відеоролики та фотографії у своїй рекламі, щоб інформувати про своє меню, яке відображає різноманіття екосистем Перу, що переконує клієнтів в унікальності свого гастрономічного досвіду;

турфірма: *«повторення реклами з інформаційним насиченням»* – Спочатку про новий курорт, потім – нове розміщення, транспорт, харчування, екскурсії, розваги; *«велика реклама»* – Реклама в усіх засобах розміщення й на стінах будинків; *«айс-стоппер-реклама»* – Привернення уваги до нетрадиційного персонажу (пітон у вольєрі офісу); *«реклама за функціями ІПН»* – САМ Україна інформує клієнтів після відкриття, переконує у час відомості компанії й нагадує у період загальної відомості за допомогою ТВ передачі «Подорожі»;

ІТ-підприємство: *«повторення реклами з інформаційним насиченням»* – Google США часто запускає повторну рекламну кампанію для таких послуг, як пошук, Gmail, Google Drive, Samsung Південна Корея використовує повторну рекламу для своїх смартфонів та електроніки наголошуючи на ключових функціях

та особливостях продуктів, Alibaba Китай, як торгова платформа, впроваджує повторні рекламні оголошення під час популярних різдвяних чи новорічних сезонів продажів з указанням знижок, Amazon США використовує повторну рекламу, показуючи товари, які користувачі переглядали, але ще не придбали, Tencent Китай, як провайдер інтернетових послуг, використовує повторну рекламу для своїх онлайн-ігор та месенджерів наголошуючи на нових оновленнях, подіях та можливостях, Apple США регулярно поновлює рекламні кампанії для своїх продуктів, особливо під час важливих подій, таких як презентації нових моделей, Adobe США використовує повторну рекламу для своїх програм та інструментів для дизайну та редагування відео та графіки підкреслюючи можливості інновацій та нововведень; *«велика реклама»* – Apple США відомий великими рекламними білбордами та плакатами для презентацій нових продуктів, таких як iPhone, MacBook, Microsoft США використовує великі банери та плакати для реклами своїх програм, операційних систем та хмарних послуг, Samsung Південна Корея активно використовує великі екранізовані рекламні площі в торгових центрах та на вулицях для демонстрації функцій своїх смартфонів та телевізорів, Google США застосовує великі рекламні площі для візуалізації своїх послуг, таких як пошук, YouTube або Google Cloud, Huawei Китай використовує великі рекламні засоби для виведення наочних даних про їхні продукти та інновації, Sony Японія має великі рекламні плакати для презентацій своїх геймінгових консолей, відеоігор та електроніки, IBM США використовує великі білборди для реклами своїх послуг; *«айс-стоппер-реклама»* – Intel (США): У рамках своєї рекламної кампанії створює візуально привабливі вітрини та дисплеї, Apple США створювати айс-стоппер рекламу для нових продуктів, таких як iPhone або MacBook, розміщуючи великі візуальні елементи, що нагадують форму або дизайн самого продукту, Samsung Південна Корея створює *«загальжені»* візуально рекламні площі для збільшення уваги до своїх гаджетів або телевізорів, Google США реалізує айс-стоппер через рекламу у вигляді свого логотипу або пошукового вікна, Sony Японія створює інтерактивні рекламні площі для своїх геймінгових консолей або відеоігор, які надихають гравців спробувати нові ігри, Huawei Китай використовує візуально вражаючі рекламні площі для смартфонів з виділенням особливих функцій; *«реклама за функціями ІПН»* – Інформування Google Cloud в рекламі використовує підходи, які чітко пояснюють, які конкретні послуги або продукти пропонуються і як вони можуть вирішити проблеми клієнтів через інфографіку, пояснювальні відео або текстові оголошення. **Переконання**

Microsoft Azure демонструє позитивний досвід користувачів, які вже використовують Microsoft Azure через відгуки, кейси успіху та розповіді про

переваги можуть переконати потенційних клієнтів обрати саме цей продукт. Нагадування на Apple iCloud реклама нагадує користувачам про важливість збереження своїх даних у безпечному місці, особливо перед важливими подіями або новорічними святами. Комбінований підхід Amazon Web Services реклама комбінує всі три функції ПН, наприклад, може інформувати користувачів про різноманітні можливості Amazon Web Services, переконувати їх в надійності та високій продуктивності цього рішення, а також нагадувати про актуальні знижки та спеціальні пропозиції.

Банк способів і прийомів коригування методу управління рекламуванням (*свідоме привернення уваги*) включає наступне:

супермаркет: «вже-вже» – Смакота Україна замість традиційних знижок або акцій використовує даний підхід через Розміщення таймерів, коли на великих цифрових екранах біля входу в супермаркет розміщені таймери, що починають відлік часу від певного моменту, наприклад, «Залишилось 3 години! Завітайте за свіжими фруктами та овочами на спеціальних умовах!», Мобільні Сповіщення, коли клієнти, які підписалися на розсилку, отримують мобільні сповіщення зі зниженими цінами на обраний асортимент товарів, але з обмеженим часом дії пропозиції, Повідомлення на Сайті супермаркету висвітлюється відлік часу до закінчення акції, що створює відчуття терміновості та поспіху, що дозволяє створити інтригу та емоційне навантаження, яке спонукає клієнтів вчасно завітати до супермаркету та скористатися пропозицією, Amazon Prime Day США, Онлайн-платформа Flipkart Індія, Les Soldes Франція проводять щорічні акції з таймером до початку дії знижок, Alibaba Китай використовує таймер відліку часу для знижок 11.11 перед Днем неможливих, у Бразилії та Великобританії під час Black Friday (Чорної п'ятниці); *«драматична реклама»* – Викликає сильні емоції та зацікавленість у споживачів, а саме, Tesco Великобританія через слоган «Кожна маленька допомога» та драматичні історії про реальних людей, які скористалися перевагами магазину, наголошуючи, що навіть невелика допомога може змінити життя, Lidl Німеччина у роликах демонструється несподівані зміни обставин, які ведуть до гумористичних та несподіваних ситуацій, що додає їм драматичного ефекту, Carrefour Франції через слоган «Боротьба з Carrefour» у роликах показано супермаркет, як місце, де клієнти борються з труднощами та стресами повсякденного життя, Walmart США створив драматичний ролик «Чек», в якому діти розповідають про те, як їх батьки займаються покупками в магазині, намагаючись витратити менше грошей та отримати більше товарів, Соор Швейцарія через слоган «Кожен пенні важливий» відображає важливість розумного планування покупок та економії грошей, особливо в умовах економічної нестабільності, Migros Швейцарія через ролик «Колекція»

подає супермаркет як місце, де клієнти можуть «збирати» продукти для щасливого життя, Aldi Німеччина через ролик «Полиця сорому» використовує гумор та драматичність для розповіді про споживачів, які ризикують купувати додаткові товари, побачивши їх на полиці біля каси; *«анекдотична реклама»* – ALDI Німеччина ролик Ідеальна пара, як клієнт ALDI знаходить «ідеальну пару» продуктів на полиці магазину, і ця ситуація порівнюється зі створенням ідеальної пари в особистому житті, Sainsbury's Великобританія через ролик «Танці з їжею» показує, як різні продукти від Sainsbury's «танцюють» разом на танцювальному майданчику в супермаркеті, створюючи веселий та незабутній настрій, Wegmans США через ролик «Купа сиру» захоплює глядача веселою та несподіваною сюжетною лінією, де герой спробував «кupu сиру», після чого його життя винесло на новий рівень, Соор Швейцарія у ролику «Зустріч з тещею» комбінує анекдотичний сюжет про зустріч з тещею з показом різних продуктів, які допоможуть підготуватися до цієї важливої події, Lidl Ірландія у ролику «Відвідування школи» демонструє, як діти відвідують магазин разом із батьками, але замість звичайного магазинного кошика вони мають великі машини для покупок, що створює комічну атмосферу, Carrefour Франція у ролику «Повернення до школи» показує батьків, які купують продукти для школи підкреслюючи зручність та великий асортимент магазину, Aldi Австралія через ролик «Сніжинка ALDI» показує, як головний герой потрапляє в «сніжинку ALDI», де відбуваються різні комічні ситуації з продуктами; *«витонченість реклами»* – Whole Foods Market США через логотип «Святкуйте кожний ковток» підкреслює свій підхід до органічних та натуральних продуктів, Eataly Італія через логотип «Небеса їжі» передає атмосферу справжньої італійської гастрономії, Waitrose Великобританія логотипом «Якісні інгредієнти» зосереджує увагу на вишуканості та якості продуктів, які продаються в супермаркеті з показом джерел інгредієнтів та процесу їхньої обробки, La Grande Épicerie de Paris Франція має логотип «Французька елегантність», який підкреслює вишуканість товарів, Isetan Японія через логотип «Кулінарна витонченість» передає культурну різноманітність Японії, El Corte Inglés Gourmet Experience Іспанія логотипом «Смакуйте світ» вказує на різноманітність продуктів з різних країн, що продаються в магазині з підкресленням витонченості й смакових якостей; *«демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства»* – Логотип і Кольорова палітра (використання логотипу супермаркету і його корпоративних кольорів у різних аспектах реклами, включаючи текст, фони та графічні елементи, створить консистентність і легко пізнавану марку), Фотографії продуктів (стилізованих фотографій продуктів у їхньому природному оточенні, де звернення до фірмових кольорів і композицій підкреслює бренд), Дизайн упаковки

(показ продуктів в оформленій упаковці з фірмовими елементами дизайну, що вказує на увагу до деталей та обіцянку якості), Типографія (використання специфічних шрифтів і стилів типографії, які відображають фірмовий стиль бренду), Атмосфера магазину (рекламні ролики можуть демонструвати внутрішній дизайн магазину, його естетику та оформлення полиць з продуктами, відповідно до фірмового стилю), Сценарій і Тон голосу (розробка тексту та голосу в рекламі, які відповідають тону і цінностям бренду, додасть консистентності до комунікації), Візуальні елементи (графічні патерни, лінії, форми, що відображають унікальність бренду), Спеціальні ефекти (анімації та переходи, що відображають витонченість та сучасність), наприклад, маркет Art of Freshness (Мистецтво Свіжості), де реклама демонструє свіжі продукти, підкреслюючи їхню натуральність і якість через використання візуальних елементів, які відображають свіжість та різноманіття (червоний, оранжевий колір, щоб підкреслити природність та свіжість продуктів), Фрукти та Овочі (візуальне представлення різноманітних фруктів і овочів різних кольорів і форм на полицях або у кошиках), Капля роси (зображення крапель роси на поверхні фруктів і овочів, що надає відчуття свіжості), Заморожені продукти (зображення, що підкреслюють збереження свіжості та якості), Макрофотографії (великі та деталізовані фотографії продуктів, які демонструють їхню текстуру та якість), Колаж з продуктів (показ різноманітності асортименту), Мікс продуктів (зображення продуктів різних категорій, поєднаних у зручний і естетичний спосіб), Полиці з продуктами в єдиному стилі, Відображення сезонності (використання сезонних продуктів, щоб підкреслити свіжість і актуальність), Пов'язані зображення (сполучення зображень продуктів і природи, наприклад, зображення фруктів на гілках дерев), Фотографії з Близького виду (фото продуктів з близького плану, що надає їм більшої деталізації), Свіже пекарські вироби; *«засоби встановлення з споживачами дружніх відносин»* – Смаковита Оаза реалізує Програму «Смачний Друг», коли кожний клієнт отримує персональну карту лояльності. Ця карта дозволяє збирати бонусні бали за кожну покупку та обмінювати їх на спеціальні пропозиції та подарунки з інновацією щомісячної вечірки зі споживачами для спілкування з працівниками маркету в дружній атмосфері;²⁵

²⁵ Способи реалізації принципів 35) вже-вже, 36) драматична реклама, 37) анекдотична реклама, 37) витонченість реклами, 38) демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства, 39) засоби встановлення з споживачами дружніх відносин наступні: 35) Таймери «Залишилось 3 години! Завітайте за свіжими фруктами та овочами на спеціальних умовах!», Мобільні Сповідання, Повідомлення на Сайті перед Днем незаміжних, Чорної п'ятниці, 36) Слогани «Кожна маленька допомога», «Боротьба з Carrefour», «Кожен пенні важливий», ролики «Чек», «Колекція», «Полиця сорому», 37) Ролики «Танці з їжею», «Купа сиру», «Зустріч з тещею», «Відвідування й повернення до школи», «Сніжинка ALDI», 38) Логотип «Святкуйте кожний глоток», Небеса їжі», «Якісні інгредієнти», «Французька елегантність», «Смакуйте світ», 39) Логотип і Кольорова палітра, Фотографії продуктів, Дизайн упаковки, Типографія, Атмосфера магазину, Сценарій і тон голосу, Візуальні й спецефекти, Фрукти та овочі, Капля роси, Мистецтво Свіжості, Макрофото, Мікс продуктів, Фото з близького виду 40) Програма «Смачний Друг»

агрофірма: «вже-вже» – Полягає в створенні рекламних повідомлень, які підсилюють відчуття терміновості й необхідності швидко діяти або придбати продукт або послугу, а саме, HarvestMaster Agro Канада використовує рекламне повідомлення «Суперпропозиція - лише сьогодні! Замовте наш новий збирач урожаю за половину вартості! Вже-вже! Обмежений запас!», GreenField Solutions США «Тільки цього тижня - суперзнижка на наші сільськогосподарські розпилювачі! Купуйте вже-вже та отримайте безкоштовну доставку!», Agritech Innovations Австралія «Останні дні акції! Спеціальна ціна на наші інноваційні сіялки - діють лише до завершення запасів! Вже-вже, не пропустіть!», AgroTechExpo Німеччина «Тільки на виставці AgroTechExpo! Особливий знижки на наші трактори відразу при купівлі! Вже-вже - діють тільки 2 дні!»; *«драматична реклама»* – AgroDynamics Іспанія через відеоролик показує великий засушливий період в сільському районі, схід сонця, життя селян й їхню працю та повідомлення «Рішення для ефективного зрошення. Збережіть воду, збережіть майбутнє», AgriVision Нідерланди розповідає історію молодого селянина, який бореться з небажаними шкідниками на своєму полі та втратами врожаю й логотип «Інноваційні заходи для ефективного захисту Ваших культур», EcoHarvest Колумбія через рекламу показує зруйновані поля після зливи, а потім демонструє, як усміхнені селяни використовують інноваційні системи зрошення від «EcoHarvest» для відновлення врожаю та зелених полів та логотип «Вирощуйте природу з EcoHarvest, AgroTech Solutions Італія показує, як робітники борються з несприятливими погодними умовами та зрошують свої поля з сучасною аграрною технікою від їх компанії й логотип «Впорайтесь з будь-якими викликами з нами»; *«анекдотична реклама»* – GreenHarvest Швеція має рекламне повідомлення, де показує селянина, який каже «Моя продукція така як кава - завжди свіжа та відбирає сонячний бік ранку», що підкріплюється логотипом «Смачна та свіжа продукція від «GreenHarvest» - завжди на вашому столі», AgroLaughs Нідерланди демонструє селян, які жартують один з одним та використовують інноваційну аграрну техніку від «AgroLaughs» з логотипом «Сміх - найкращий родючий ґрунт для вашого врожаю з «AgroLaughs», EcoFarmers Іспанія показує фермерів, які жартують про те, як їхні культури ростуть настільки швидко й міцно, що аж сусідні корови дивуються з підкріпленням логотипом «Наші культури так здорово ростуть із-за підкорму, що й корови в захваті!», HarvestHumor Канада показує аграрний ярмарок, де селяни жартують та сміються разом під час перегляду інноваційних сільськогосподарських технологій фірми з логотипом Сміх - найкраще добриво для ваших культур з «HarvestHumor»; *«витонченість реклами»* – Розраховується на аудиторію, яка цінує естетику й дизайн, а саме, Nature's Finest Франція реалізує чорно-білий відеоролик, який

демонструє елегантні краєвиди ферми, витончені ділянки зі стрункими рядами овочів та фруктів. З'являється логотип фірми та повідомлення «Дотримання витонченості у кожному продукті – Nature's Finest», Organic Delights Італія демонструє стильний ілюстрований плакат з досконало вирощеними біо-травами, що зігнуті в чудовий віночок, а також логотипом «З любов'ю до природи - Organic Delights», Harvest Elegance Австралія ретельно оформлений буклет, що демонструє вишуканість виноградарів та процесу виробництва вина й логотип «Відкрийте для себе смак розкоші з Harvest Elegance», GreenGourmet Швеція демонструє рекламу у вигляді веб-сайту з чистим та стильним дизайном, на якому представлені високоякісні овочі й фрукти з ферми та логотип «Смакуйте витонченість з GreenGourmet»; *«демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства»* – AgroStyle США впроваджує відеоролик, що показує різноманітні аспекти сільськогосподарської діяльності компанії, де логотип з'являється на упаковці продукції, етикетках та на фермерських сільськогосподарських машинах з повідомленням «Довіряйте якості та стилю з AgroStyle», Nature's Bounty має рекламний білборд із зображенням красивого соняшника, на якому покладено шапку з логотипом та повідомленням «Повний збір природних скарбів від Nature's Bounty, FreshHarvest Нова Зеландія реалізує прес-реліз, який надрукований у фірмових кольорах, представляє новий врожай овочів та фруктів, логотип та повідомлення «Свіжий врожай з FreshHarvest - завжди натуральний та смачний», EcoFarmers з Австралії показує фермерів, які працюють на полях з наклейкою логотипу «EcoFarmers» на одягу, та повідомлення: «EcoFarmers - втілення екологічних цінностей у сільському господарстві»; *«засоби встановлення з споживачами дружніх відносин»* – FriendlyFarms з Канади використовує Персоналізований новорічний лист, що висилається клієнтам з особистими побажаннями й подарунковим купоном на наступну покупку, HappyHarvest з Німеччини організує сімейний день на фермі з екскурсіями, розважальними заходами й безкоштовною дегустацією свіжої продукції, SmileSeeds Австралія запроваджує програми лояльності зі збільшеними знижками для постійних клієнтів й особливими подарунками на День їхнього народження, CaringCrops з України встановлює дружні відносини через онлайн-консультації фермерів експертами компанії;

агротрейдер: «вже-вже» – AgroPro Україна реалізує даний підхід через сценарій, а саме, Сцена 1 відображає готового до збирання врожаю на полі. Поява напису «AgroPro - Робимо ваші гарні мрії з зерном реальністю». Сцена 2: Відпрацьовані руки фермера зігнуті під вагою зібраного врожаю. Поява напису «Подолайте виклики з нами – AgroPro». Сцена 3: Монтаж фрагментів різних

технологічних процесів: засівання, полив, догляд, збір врожаю. Напис «AgroPro - Найкращі рішення для сільськогосподарського бізнесу». Сцена 4: Показ логотипу «AgroPro» разом з контактною інформацією й веб-сайтом. Голосовий оверлей: «AgroPro - ваш надійний партнер у сільському господарстві. Готові допомогти зробити ваші аграрні мрії реальністю? Обирайте AgroPro і піднімайте своє господарство на новий рівень вже сьогодні!»; GreenHarves Україна реалізує сценарій

Сцена 1: Чорно-білий кадр посушеного поля. Пил завівається від вітру, показуючи тяжкий стан рослин. Напис «Земля спрагла за допомогою». Сцена 2: Фермер сумно стоїть серед поля й дивиться на цікавий агротехнічний план «GreenHarvest». Його погляд наповнений вірою і визнанням можливостей. Сцена 3: Сильний дощ врятував поля, кадр з великими дощовими краплями, які збираються на листях. Напис «Перетворіть мрії в реальність разом з GreenHarvest». Сцена 4: Зображення здорового та сильного врожаю. Засмаглі руки фермера тримають у руках пучок свіжих овочів і фруктів. Напис «GreenHarvest - Ваш надійний партнер у реальному сільському житті». Сцена 5: Показ логотипу «GreenHarvest» разом з контактною інформацією й веб-сайтом. Голосовий оверлей «GreenHarvest - ваш шлях до життя на повну силу. Запустіть нову еру на Вашому господарстві вже сьогодні, вірте в майбутнє Вашого бізнесу, обирайте GreenHarvest»; *«анекдотична реклама»* – FarmJoy США реалізує сценарій

Сцена 1: Фермер в старому класичному тракторі мчить по полю, зупиняється і дивиться на свої руки з плямами мастила. Зітхає і сміється. Сцена 2: Фермер дивиться на свою тахту, яка загублена серед високої трави. Він робить жартівливий жест «Агов, де ж ти, моя тахта?» Сцена 3: Поява сучасного агротехнічного обладнання «FarmJoy». Фермер протирає очі від здивування, а потім широко посміхається. Сцена 4: Фермер і його сім'я разом користуються новим обладнанням, використовуючи його різноманітні можливості з гарним настроєм і посмішками. Сцена 5: Фермер знову їде на своєму оновленому тракторі, але цього разу з чистими руками. Жартівливо повертається до своєї старої тахти та каже «Прощай, стара подруга, мені новий асистент FarmJoy підказує всюди!» Сцена 6: Показ логотипу фірми разом з контактною інформацією та гаслом «Сміх і високий врожай - разом з FarmJoy!» Голосовий оверлей: «FarmJoy - технології, які роблять фермерство веселим та продуктивним. Смійтеся від гарного настрою й високого врожаю з нами!»; *«витонченість реклами»* – AgroElegance Франція реалізує сценарій

Сцена 1: Початок відеоролика у високій якості - замедлені панорамні краєвиди гарно оброблених аграрних полів у ранковій росі. Сцена 2: З'являється заспокійлива музика. Кадри аграрного обладнання, що працює точно й ефективно на полі, вивіряючи рівень кожної операції. Сцена 3: Зйомка в офісі зі стильним дизайном і приглушеним освітленням. Фермер обговорює деталі з

агентом з обслуговування клієнтів. Сцена 4: Повільні кадри високоякісних сільських пейзажів, які демонструють велику увагу до деталей та якості виробництва. Сцена 5: Заспокійлива музика посилюється, поява логотипу AgroElegance зі стильним шрифтом та підписом «Розкрийте потенціал своїх земель з AgroElegance». Голосовий оверлей: «AgroElegance - де точність зустрічається з елегантністю. Ми розуміємо значення високої якості в сільському господарстві та гарантуємо вам найвищі стандарти обслуговування. Досконалість на кожному кроці вашого аграрного бізнесу. Обирайте AgroElegance та досягайте високих врожаїв з нами»; *«демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства»* – GreenHarvest України демонструє фірмовий стиль через сценарій Сцена 1: Відеоролик розпочинається із знімків заходу сонця над розкішними аграрними полями. Повільний кадр високоякісної камери фіксує спокійну та природню красу навколишнього середовища. Сцена 2: З'являється логотип - Зелене дерево з яскравими плодами, що символізує плідність і врожайність. Сцена 3: Перехід до сучасного офісу «GreenHarvest» з відкритими вікнами, які дозволяють зорям проникнути всередину. Робітники в однорідних фірмових футболках працюють над аграрними планами, діляться досвідом й обговорюють інноваційні ідеї. Сцена 4: Кадри вирощування різних культур - від ріпаку до соняшнику. Зблизька показані уважні руки фермерів, які дбайливо доглядають за кожною рослиною. Сцена 5: Поява слогану «GreenHarvest: Ростимо майбутнє разом». Музика посилюється, а кадри демонструють різноманітні етапи розвитку аграрного бізнесу - від початкового планування до великих врожаїв. Голосовий оверлей: «GreenHarvest - партнер для росту та успіху. Ми віримо в потужний потенціал українського сільськогосподарського сектора і пропонуємо інноваційні рішення для найкращих результатів. Наш фірмовий стиль - це символ нашої відданості врожайності, якості та співпраці. GreenHarvest - разом ми ростимо майбутнє»; *«засоби встановлення з споживачами дружніх відносин»* – Створення спеціального клубу чи спільноти для фермерів та агротрейдерів, де можна обмінюватися досвідом, отримувати консультації та спільно розвивати свій агробізнес;

готель: «вже-вже» – Останній виклик для відпочинку у готелі «Відпочивай Щасливо»! Лише кілька вільних номерів за доступною ціною! Берег моря, пляжний відпочинок, смачні страви – все вже чекає на вас! Не втрачайте можливість насолодитися незабутнім відпочинком – бронюйте вже зараз!; *«драматична реклама»* – Емоційна Грань реалізує звернення «Все, що вам потрібно, це зміна обстановки. Забудьте про буденність, занепокоєння та сумніви. Покиньте звичне, відкрийте новий світ емоцій та вражень. У нас є те, що змінить ваше життя. Море емоцій, комфорт, неймовірні смаки та незабутні моменти. Все це чекає Вас у

нашому готелі. Нехай кожний день стане пригодою, а кожна ніч - магічною. Забудьте про звичне - вас чекає приголомшливе! Готель «Емоційна Грань» - де кожен день - це майстер-клас відчуттів»; *«анекдотична реклама»* – Смішний Відпочинок використовує рекламу «Ваша поїздка до нашого готелю - це не просто відпустка, а справжній комедійний шоу! Готель «Смішний Відпочинок» запрошує вас на безкомпромісно веселий відпочинок! У нас ви будете сміятися не менше, ніж у глядацькій залі. З нами кожен ранок починається зі сміху, а кожна ніч - зі сну з посмішкою. Наші кімнати - справжні студії гумору! Анімаційні вечори, веселі конкурси та смішні історії - це наша спеціальність. Якщо ви готові сміятися до сліз, приходьте до «Смішного Відпочинку»! Відпочивайте з гарним настроєм та веселощами у готелі, де кожен гість - головний герой комедії життя»; *«витонченість реклами»* – Аристократ надає рекламне звернення «Почуття елегантності, відмінності та розкоші - все це об'єднане в готелі Аристократ. Виберіть бездоганний відпочинок для себе та своїх близьких у найвищому стандарті комфорту. З відданістю слідкуємо за кожною дрібницею, щоб Ваше перебування стало неперевершеним досвідом. Наш готель - це не просто місце для ночівлі, це місце, де ви зможете забути про повсякденні клопоти та насолодитися найкращим. Запрошуємо вас відчувати витонченість у кожній деталі та відчувати себе справжнім аристократом. Даруйте собі унікальний досвід, адже Ви того варті; *«демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства»* – Демонстрація фірмового стилю будинку в рекламі передає сучасний дизайн, кольори, графічні елементи та естетику, що є характерними для бренду закладу, а саме, кольори, архітектура (наприклад, вітражне-суцільне застосування для готелів Mandarin Oriental), дизайн номерів, білизна, рекламні банери; *«засоби встановлення з споживачами дружніх відносин»* – Сонячний Рай організовує щотижневі тематичні заходи для своїх гостей, де вони можуть спілкуватися серед своїх знайомих;

ресторан: «вже-вже» – Вже сьогодні у нашому ресторані ексклюзивні світові делікатеси; *«драматична реклама»* – Смішні історії про клієнта у ресторані; *«анекдотична реклама»* – Реклама сливової страви для очищення шлунку «Діє ніжно, не перериваючи сну»; *«витонченість реклами»* – Витонченість реклами страв; *«демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства»* – Hard Rock Cafe використовує свій впізнаваний логотип зі стилізованим гітарним пікапом та характерну червоно-чорну кольорову палітру в усіх рекламних матеріалах, Nobu в Instagram публікує якісні фотографії своїх японських страв, демонструючи чіткий стиль й естетику ресторану, Heston Blumenthal's The Fat Duck використовує в рекламі зображення своєї унікальної атмосфери з футуристичним інтер'єром та гастрономічними експериментами, Dandelyan активно використовує Instagram для

публікацій стильних фотографій своїх коктейлів, відображаючи унікальний барний стиль, Alinea створює відеоролики, які демонструють гастрономічні експерименти та відтворюють атмосферу у ресторані, Sketch в Лондоні відомий своїм незвичайним та стильним інтер'єром, який добре відображається на фотографіях у рекламі, Le Pain Quotidien використовує екологічний та натуральний стиль в дизайні своїх рекламних матеріалів, включаючи флаєри та меню, Noma організовує тематичні вечори та події, в яких відображається їхня фірмова концепція, Rainforest Cafe створює власний візуальний світ досягаючи відповідної атмосфери на зовнішньому оформленні, Bubba Gump Shrimp Co (Бубба їсть креветки) використовує цитати та фрази з популярного фільму «Форрест Гамп» для створення гумористичної атмосфери, яка відповідає їхньому бренду; *«засоби встановлення з споживачами дружніх відносин»* – El Celler de Can Roca в Іспанії й Central в Перу активно співпрацюють з гостями через соціальні мережі, Tim Raue в Німеччині кулінарні майстер-класи, Gaggan в Таїланді організовує ексклюзивні вечери для обміну ідеями та досвідом з гостями, D.O.M. в Бразилії ретельно добирає інгредієнти зі своєї екологічної ферми та співпрацює з місцевими фермерами, надаючи гостям можливість познайомитися з процесом вирощування їжі, L'Osteria Franceseana в Італії запрошує гостей на екскурсію по кухні;

турфірма: *«вже-вже»* – Вже сьогодні в офісі турфірми суперексклюзивний відпочинок; *«драматична реклама»* – Супер екстрим й інформація; *«анекдотична реклама»* – З САМ подорожуй САМ; *«витонченість реклами»* – Відпочити й визначити життєву місію; *«демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства»* – Пальми, море, сонце; *«засоби встановлення з споживачами дружніх відносин»* – САМ Україна організує Клуб мантрів за участю постійних клієнтів;

ІТ-підприємство: *«вже-вже»* – Спеціальна пропозиція: «Замовляйте протягом наступних 24 годин і отримайте знижку 20 % на нашу послугу з хостингу», Лімітована пропозиція: «Тільки до кінця тижня: отримайте безкоштовний доступ до нашої платформи навчання програмування!», Акція на обмежений час: «Лише 48 годин - отримайте доступ до нашої нової програми для аналізу даних зі знижкою 30 %», Скоро вийде новий продукт: «Найближчим часом ви зможете випробувати наш новий софт для віддаленого керування серверами. Приєднуйтеся до списку очікування!», Реєстрація на вебінар: «Залишилося 5 місць на нашому вебінарі про кібербезпеку. Реєструйтеся зараз, щоб не пропустити цю можливість!», Попередження про завершення пропозиції: «Тільки ще 3 дні, щоб скористатися нашою акцією на хостинг. Дізнайтеся деталі за посиланням», Обмежена кількість товарів: «У нас залишилося лише 10 місць на курсі зі штучного інтелекту.

Поспішайте зареєструватися!»; *«драматична реклама»* – Захоплююча історія успіху через розповідь про те, як Ваша технологія або продукт допоміг клієнту подолати значні труднощі або вирішити складну задачу, Трансформація через показ змін в житті людей після впровадження Вашого продукту (якість роботи, ефективність і вплив на бізнес), Епічний випробувальний відеоролик (сценарій зі створенням напруження, коли Ваш продукт або рішення випробовуються в екстремальних умовах або ситуаціях із закінченням кінцевого успіху), Мультиплікаційний ролик про проблему, яку вирішує Ваш продукт, і процес її вирішення, Діалог з героєм, де головний герой обговорює свої плани, проблеми або мрії, а Ваш продукт відіграє ключову роль у досягненні їх, Футуристичний погляд через показ того, як Ваш продукт може змінити майбутнє, Затемнення та зірка через показ життя героя від темряви до зірковості, приклади по підприємствах, Apple США надихає споживача думати інакше, Samsung Південна Корея через серію рекламних відеороликів висміює Apple і пропонували Samsung як «наступну велику річ», Nike США через логотип «Знайди свою велич» підкреслює важливість самовдосконалення і прорив в спорті, Sony PlayStation (Ігрова приставка Соні) Японія через рекламні ролики надає гравцям відчуття, що вони стають героями своєї власної історії, Huawei Китай реалізує рекламу, що драматично вказує на технологічні досягнення у сфері фотографії (панорами, емоційні зображення й інноваційні можливості з підкресленням величчя продукту), Google США через Річні відео-зведення від Google показує найважливіші події та моменти року, Samsung Південна Корея через відеоролики підкреслюють сподівання і натхнення перед анонсом нових продуктів (драматичний монтаж та зігрівальна музика створюють атмосферу очікування); *«анекдотична реклама»* – IKEA Швеція впроваджує анекдотичну рекламу через сценарії з повсякденного життя в новому світлі, підкреслюючи важливість практичних інновацій; *«витонченість реклами»* – «*витонченість реклами*» – Bose Світ має логотип «Музика - моя мова» та рекламу, в якій співзвучники й музикальні ноти були використані для створення витонченого образу бренду звукового обладнання Bose, Microsoft Surface Світ використовує відео-презентацію «Студія поверхні», де розкривається естетика дизайну та можливості цього витонченого інструменту для креативних професіоналів, Sony Світ використовує рекламну кампанію «Будьте зворушені» для різних продуктів, де використовується високохудожній підхід до відображення функцій і можливостей технологій, Intel Світ проводить рекламну кампанію «Intel з середини», яка відображає простоту і тонкість компонентів, які знаходяться «всередині» багатьох пристроїв, Bang & Olufsen Данія проводить рекламу «У гармонії з вашими відчуттями» звукових систем, де відобразжені дизайн та аудіо витонченості продуктів, Dell XPS Світ реалізує

відео «Сила Світу», де високотехнологічний дизайн і функціональність лінійки Dell XPS виражаються витончено; *«демонстрація в рекламі фірмового стилю підприємства»* – Apple впроваджує цей спосіб через Логотип: Яблуко з відкушеною стороною. Кольори: Білий фон з чорним лого або чорний лого на сріблястому фоні. Опис дизайну: Мінімалізм, елегантність, чіткі лінії. Особливий акцент на продуктивність і простоту використання, Microsoft має інше рішення, а саме, Логотип: Вікно з чотирма кольоровими квадратами. Кольори: Синій, червоний, жовтий, зелений. Опис дизайну: Модерність, корпоративність, яскраві кольори. Використання сучасних геометричних форм та чистих площин, Google виділяє наступний Логотип: Напис «Google» з яскравими літерами. Кольори: Червоний, жовтий, зелений, синій. Опис дизайну: Ігровість, насиченість, легкість. Корпоративний стиль сприймається як дружній та зворушливий, Amazon відрізняє наступний Логотип: Напис «Amazon» з жовтим, де стрілкою вказується від «А» до «Z». Кольори: Помаранчевий, чорний. Опис дизайну: Простота, логістика, дружність. Логотип вказує на широкий асортимент товарів, IBM має власне бачення способу через Логотип: Літери «IBM» у синьому прямокутнику. Кольори: Синій, білий. Опис дизайну: Професіоналізм, надійність, класичний стиль. Візуально виражено суворість та корпоративний дух, Adobe має Логотип: Літери «Adobe» у червоному квадраті. Кольори: Червоний, білий. Опис дизайну: Творчість, відкритість, стиль. Логотип відображає динаміку та розмаїття продуктів, Intel відрізняє Логотип: Літери «Intel» з характерними для бренду тонкими лініями. Кольори: Синій, чорний. Опис дизайну: Технологічність, розум, відомий логотип «Intel Inside» (Інтел зсередини) підкреслює присутність бренду у продуктах; *«засоби встановлення з споживачами дружніх відносин»* – Apple США завжди підтримує близький контакт зі своїми користувачами через такі продукти, як iPhone та MacBook, а також через такі сервіси, як Apple Support (Підримка).

Збут

Банк способів і прийомів коригування методу управління збутом включає наступне:

супермаркет: *«прямий збут»* – Ринок роздрібних сільськогосподарських товарів Індія відкрився місті Діллі, де фермери можуть безпосередньо продавати свою продукцію місцевим мешканцям, у Стокгольмі встановлені інтерактивні вітрини в метро, де пасажери можуть сканувати штрих-коди товарів, замовляти їх та оплачувати через мобільний додаток, у Китаї популярні livestream продажі, коли продавці демонструють товари в реальному часі через соціальні мережі; *«непрямий збут»* – Це стратегія продажу товарів або послуг безпосередньо споживачам, через посередників, а саме, у якості посередників використовуються дистриб'ютори,

оптовики, магазини роздрібної торгівлі, підприємства ресторанної сфери, яким супермаркет постачає крупно-середньо- й дрібнооптові партії товарів; *«змішаний збут»* – Супермаркети продають товари й самі, й через посередників;

агрофірма: *«прямий збут»* – OrganicCrops з Італії співпрацює безпосередньо з ресторанами, супермаркетами та спеціалізованими магазинами органічних продуктів, постачаючи їм свою свіжу органічну продукцію й реалізує онлайн-продажі через свій власний веб-сайт, FreshHarvest з Австралії продає продукцію на фермерських ринках, де власники ферм продають свої свіжі овочі та фрукти безпосередньо споживачам, а також компанія забезпечує поставки своїх продуктів до ресторанів та готелів; *«непрямий збут»* – GreenFields Нідерланди співпрацює з дистриб'юторами, які поставляють їхню сільськогосподарську техніку та обладнання до різних сільськогосподарських господарств по всій країні, HarvestGarden Австралія співпрацює з логістичними компаніями, які доставляють їхню свіжу продукцію до різних супермаркетів та магазинів по всій країні, NourishFarms Канада продає свої органічні продукти через спеціалізовані магазини органічних продуктів та ресторани, які знаходяться у різних містах країни, Nature'sHarvest США експортує свої сільськогосподарські продукти до різних країн світу через міжнародних дистриб'юторів та торгові компанії для збільшення своєї ринкової присутності, розширення географії збуту та залучення нових сегментів ринку, коли посередники допомагають знизити ризики й витрати на збут; *«змішаний збут»* – GlobalCrops Україна експортує свої сільськогосподарські продукти як безпосередньо через свій експортний відділ, так і за допомогою зовнішніх експортних компаній та торгових агентів, InternationalHarvest Канада використовує як свої власні міжнародні представництва, так і мережу зовнішніх дистриб'юторів для постачання своїх аграрних машин та обладнання на зовнішні ринки, WorldwideSeeds Нідерланди експортує свій садівний матеріал як безпосередньо на замовлення клієнтів, так і через міжнародних посередників, які сприяють розповсюдженню їхньої продукції по всьому світу, GlobalFresh Австралія співпрацює як з безпосередніми імпортерами, так і з різними торговими мережами на міжнародних ринках для забезпечення збуту своєї свіжої продукції, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в міжнародних ринкових умовах та вибрати оптимальний підхід для кожного конкретного регіону чи країни;²⁶

агротрейдер: *«прямий збут»* – реалізує прямий збут через Фермерські ринки, Організацію самостійних магазинів, Створення власного інтернет-магазину, де

²⁶ Способи реалізації принципів 41) прямий збут, 42) непрямий збут, 43) змішаний збут наступні: 41) Співпраця безпосередньо з ресторанами, супермаркетами й спеціалізованими магазинами, Продажа продукції на фермерських ринках, в ресторанах готеліх, 42) Співпраця з дистриб'юторами, логістичними компаніями, через спецмагазини, 43) Реалізація збуту як безпосередньо компанією, так і через посередників

клієнти можуть замовити продукцію онлайн і отримати її з доставкою, Укладання договорів на поставку продукції великим компаніям, ресторанам, готелям, супермаркетам та іншим закладам харчування, Встановлення партнерських відносин з аграрними кооперативами або об'єднаннями фермерів, де агротрейдер може забезпечувати продукцією учасників кооперативу, Пропонування споживачам можливості підписки на регулярні поставки свіжої сільськогосподарської продукції, наприклад, кожного тижня або місяця, Встановлення співпраці з гастрономічними закладами, де продукція агротрейдера може використовуватися у стравах, Організацію аграрних фестивалів, ярмарків чи спеціальних заходів з можливістю продажі своєї продукції; «*непрямий збут*» – національні агротрейдери можуть залучати до збуту сільськогосподарської продукції посередників в інших країнах світу, що знижує ризики й зменшує витрати на збут; «*змішаний збут*» – Агротрейдери разом з продажем власноруч використовують посередників;

готель: «*прямий збут*» – Продажі через офіційний веб-сайт готелю, Контактний центр готелю, Пошту та електронну пошту, Прямий заїзд (гості можуть приїхати до готелю безпосередньо та здійснити бронювання й оплату на місці, на приймальній стійці готелю); «*непрямий збут*» – Збут через угоди з туроператорами, які включають послуги до пакетів туристичних подорожей, Використання платформи для бронювання готелів, де клієнти можуть обирати і забронювати номери, Укладання партнерських угод з роздрібними магазинами або агентствами подорожей, які рекомендують готель своїм клієнтам та отримують комісійну за кожне успішне бронювання, Угоди з ресторанами, екскурсійними агентствами чи іншими атракціями для надання пакетних пропозицій для гостей. Приклади по підприємствах, Royal Oasis Франція співпрацює з туроператорами для включення свого розкішного проживання до пакетних турів у Париж, Casa del Mar Мексика співпрацює з онлайн-платформою бронювання готелів для приваблення туристів з усього світу на береги Карибського моря, Grand Cityview США укладає угоди з різними роздрібними мережами магазинів для рекомендації своїх номерів під час покупок у Нью-Йорку, Sunrise Paradise Таїланд створює спеціальні туристичні пакети разом з агентствами подорожей, щоб привернути відпочиваючих до своїх пляжів на Пхукеті, Skyline Suites Іспанія створює корпоративні партнерства з компаніями для обслуговування службових поїздок у Барселону, Alpine Retreat Швейцарія запускає партнерську програму з програмами лояльності для учасників, які можуть отримати знижку на проживання під час своєї подорожі в Альпи, Zen Oasis Японія представляє свої послуги через платформи для пошуку і резервування номерів, що спеціалізуються на азійському ринку; «*змішаний збут*» – Tropical Haven Коста-Ріка використовує й

прямий збут через власний вебсайт, й непрямий збут через онлайн-платформи Booking.com, Expedia, туроператорів, які включають його готель у свої пакетні тури до Коста-Ріки;

ресторан: *«прямий збут»* – Прямий збут у ресторанному бізнесі включає в себе прямий продаж страв і послуг безпосередньо споживачам, наприклад, А ла карт меню (вибрати страви з меню та замовити їх напряду зі списку), Страви на винос або з доставкою, Обідні та вечірні сети (включають декілька страв та напоїв за зниженою ціною), Кейтеринг та події (весілля, корпоративні заходи, вечірки та банкети), Продаж алкогольних напоїв (пропозиція власної винної та коктейльної картки, що додає доходи ресторану), Інтерактивні страви (можна замовляти, змінюючи складові за власним смаком, наприклад, будуй свій бургер або паста з вибором соусу, Замовлення на майбутнє (замовляти столики або страви заздалегідь для особливих подій чи свят), Дегустаційні меню (гості можуть спробувати невеликий набір страв з різних категорій), Продаж сезонних продуктів; *«непрямий збут»* – Включає в себе продаж продукції чи послуг не безпосередньо споживачам, а через посередників або інші канали (оптові постачання, співпраця з іншими закладами, доставка на захід чи подію), а саме, Постачання страв чи продуктів оптовим покупцям, таким як кав'ярні, магазини, готелі, аеропорти тощо, Розширення бізнесу за допомогою франчайзингу, де інші підприємці запускають ресторани згідно зі стандартами та концепцією оригінального ресторану, обслуговувати готельні ресторани та бари, щоб забезпечити послуги харчування гостей готелю, Співпраця зі суміжними закладами, такими як кінотеатри, боулінги, щоб надавати гостям комбіновані пропозиції, Продаж популярних соусів, маринадів, десертів та інших продуктів через магазини або онлайн, Продаж страв через організаторів фуд-трекінгових заходів, фестивалів смаку та гастрономічних подій, Ресторани можуть експортувати свої страви, напої або спеціальні інгредієнти до інших країн або міст; *«змішаний збут»* – Ресторани реалізують свій продукт і самі, й через посередників;

турфірма: *«прямий збут»* – Послуги туроператора; *«непрямий збут»* – Продукти туоператора, які продаються через турагентів; *«змішаний збут»* – Туроператори, які працюють і як туроператори, й як турагенти по різних країнам світу;

ІТ-підприємство: *«прямий збут»* – Microsoft продає свої програмне забезпечення (наприклад, операційні системи Windows та пакет офісних програм Office) напряду через свій власний інтернет-магазин та різні роздрібні магазини, якими вони управляють, Apple відомий своєю моделлю прямого збуту через роздрібні магазини Apple Store та онлайн-магазин App Store, Dell також

використовує прямий збут для продажу комп'ютерів, ноутбуків та інших продуктів, Adobe реалізує своє програмне забезпечення, таке як Adobe Creative Cloud, через підписку або покупку прямо на своєму веб-сайті, Shopify надає інструменти для створення та управління онлайн-магазинами, Amazon Web Services дає можливість користувачам придбати послуги напряму через веб-платформу AWS, Salesforce надає хмарні рішення для управління відносинами з клієнтами та інші бізнес-процеси напряму через їхній веб-сайт; *«непрямий збут»* – Цей підхід може бути корисним, коли підприємство бажає сконцентруватися на своїх основних компетенціях та залучити експертів у сфері реалізації та розповсюдження продуктів, а саме, Oracle співпрацює зі спеціалізованими партнерами та дистриб'юторами, які допомагають впроваджувати їхні рішення в різних секторах та ринках, IBM використовує непрямий збут для своїх продуктів і послуг, співпрацюючи з різними технологічними партнерами та консультантами, Cisco, який спеціалізується на мережевих рішеннях, працює зі своїми партнерами з реалізації та підтримки продуктів, що допомагає їм досягати різних ринків та географічних областей, HP (Hewlett-Packard) маючи різні лінії продуктів, такі як комп'ютери, принтери та інше обладнання співпрацює зі своїми дистриб'юторами та роздрібними партнерами для розповсюдження продуктів, VMware надає рішення для віртуалізації, облікових записів і співпрацює зі своєю екосистемою партнерів, які допомагають впроваджувати та підтримувати їхні технології, NortonLifeLock співпрацює з дистриб'юторами та партнерами для продажу антивірусних та кібербезпекових рішень, SAP пропонує рішення для управління підприємствами та облікових записів через партнерів для реалізації та підтримки своїх продуктів; *«змішаний збут»* – Samsung Electronics експортує свої електронні товари на різні ринки світу з використанням комбінації як прямого збуту через свої власні роздрібні магазини, так і непрямого збуту через дистриб'юторів та роздрібних партнерів, Apple також використовує змішаний збут для своїх продуктів на міжнародних ринках, Microsoft експортує своє програмне забезпечення пропонуючи продукти через свої офіційні веб-сайти, роздрібні магазини, а також співпрацюючи з партнерами-дистриб'юторами, Huawei експортує свої технологічні продукти на глобальні ринки використовуючи комбінацію власних магазинів, партнерів та операторів зв'язку для збуту продуктів, Lenovo експортує комп'ютери, ноутбуки та інші технологічні продукти на світові ринки працюючи самостійно й з використанням дистриб'юторів, роздрібних партнерів.

Способи бенчмаркінгу коригування методів управління виробництвом і персоналом

На основі результатів маркетингових досліджень (продукт, ціна, реклама, збут) організується виробництво й робота персоналу.

В посібнику наведено інноваційні способи коригування методів управління виробництвом і персоналом. Для України під час збройного конфлікту «Україна-Росія» дане дослідження є найбільш актуальним через регулярні непереборні виклики й зміни попиту. Наприклад, виробництво пластикових вікон має такі світові інновації як перехід на дерев'яні вікна, «хрустальне» самоочищення скла від пилу після закалювання його у ванні з розплавленою ртуттю, установка сонячних батарей на мансардні вікна, управління прозорістю, шторами, теплоізоляцією, блокуванням й вентиляцією через смартфон. З переліченого найбільш актуальними під час війни є останні три напрями інновацій.

Дерев'яні вікна наразі дорого виготовляти із-за відсутності в країні спеціально обробленої деревини (українські дерев'яні бруси поставляють в ЄС, де їх сушать у вакуумі в термо-баро-камері з виготовленням євро-бруса). Самоочищення, сонячна енергія, прозорість й зміна дизайну штор під час війни не є актуальними для України. До актуальних виробів (послуг) наразі відносяться:

установка сендвич-панелей замість скла (з двох сторін пластик, а у середині пінополіуретан або OSB), що зберігає теплоізоляцію після обстрілів житлових кварталів;

монтаж блокатора (пристрій, який спрацьовує через натиск кнопки або повороту замка й переводє вікно у стан мікровентиляції), який вирівнює тиск ззовні й всередині будинку, що унеможлиблює відрив від стіни й переміщення склопакету всередину з можливими наслідками пошкоджень у разі потужного вибуху ракети, бомби або ударного дрона.

Результати дослідження щодо вибору способів коригування методів управління представлені по шести галузям, що дає можливість перенесення функціональної інновації на інші підприємства для забезпечення їх розвитку.

Групу способів коригування методів «управління виробництвом» складають наступні способи:

супермаркет: *«організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар»* – Прогнозування попиту, коли на основі аналізу минулих покупок і трендів можна передбачити, які товари будуть популярними у майбутньому, Використання швидкозмінних ліній виробництва дозволяє ефективно переключатись з

виробництва одного товару на інший при зміні попиту, Методологія точно-вчасно (JIT) дозволяє запасати товари в точно визначені терміни перед продажем, зменшуючи запаси, Підтримка співпраці з постачальниками, що забезпечує своєчасну поставку товарів, Використання масштабованих виробничих процесів допомагає знизити витрати на одиницю продукції, що робить виробництво більш економічним, Впровадження автоматизованих систем допомагає збільшити продуктивність та знизити кількість помилок у виробництві, Запаси безпеки, щоб уникнути недопостачання в разі несподіваного підвищення попиту. Приклади по підприємствах країн світу, 7-Eleven Японія використовує систему JIT виробництва, у Китаї пропонують додаткові послуги для покупців, такі як консультації, онлайн-покази товарів та віртуальні дегустації, в Ісландії використовують концепцію біомаркетингу, пропонуючи продукти, які виготовлені зі вторинних сировинних матеріалів або зменшують вплив на довкілля, у Швеції активно розвивається концепція перерозподілу їжі, коли супермаркети продають те, що не було продано попереднього дня, в Індії деякі компанії використовують соціальний маркетинг для просування здорового способу життя, надаючи інформацію про правильне харчування, фізичну активність та гігієну, у Бразилії музика є важливою частиною культури, тому супермаркети використовують музику в рекламі для створення емоційного зв'язку з клієнтами та підсилення ідентифікації бренду, в Японії використовують роботів-консультантів для надання інформації клієнтам знайти необхідний товар і надання рекомендацій, в Австралії активно співпрацюють з популярними блогерами та інфлюенсерами для просування своїх продуктів через соціальні мережі; *«розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу»* – Виробництво свіжих продуктів, таких як хліб, печиво, салати, може бути організоване безпосередньо в магазині, а виробництво пакованих продуктів, таких як крупи, макарони, соуси - на окремих виробничих лініях або навіть в спеціально обладнаних зонах магазину, Для органічних або фермерських товарів виробництво розташовується на підприємствах партнерів, Домашні страви місцеві шеф-кухарі приготувати безпосередньо в магазині, Деякі супермаркети мають власні кав'ярні та кондитерські, де виготовляють свіжі напої та солодощі, Супермаркети встановлюють фреш-бари, де клієнти можуть зібрати свої мікси з овочів, фруктів, сухофруктів, Для продажу суперфудів та здорового харчування зорганізуються спеціальні зони зі станами для приготування смузі, салатів. Приклади по країнам, Італія має Пекарні та кондитерські у супермаркетах, В багатьох японських супермаркетах можна знайти відділи, де кухарі готують свіжі роли суші прямо перед очима покупців, В багатьох американських супермаркетах існують кулінарні центри, де кухарі готують готові страви, які клієнти можуть взяти з собою або

використовувати на обід, У Франції деякі супермаркети мають спеціалізовані м'ясні та рибні пункти, де можна замовити обробку м'яса чи риби за своїм смаком, У Швеції супермаркети акцентують увагу на здоровому харчуванні, пропонуючи веганські кухні та салатні бари, де покупці можуть зібрати свій власний салат, В бразильських супермаркетах можна зустріти відділи з приготування піци на місці через кілька хвилин, В австралійських супермарках є власні кавові куточки. Концепція «конвеєрного» обслуговування в супермаркеті передбачає розташування обслуговування за принципом послідовного переходу клієнта через різні стадії, а саме, Вибір товарів, коли клієнт починає свій шлях, обираючи необхідні товари з полиць або рафін, Сканування товарів, коли товари скануються за допомогою смартфона з додаванням у віртуальний кошик, Оплата, коли клієнт оплачує свої покупки через самообслуговування або каси з операторами, Пакування після оплати, Виходження з магазину, володіючи придбаними товарами. Приклади по підприємствах, Amazon Go США пропонує обслуговування без кас та черг, коли клієнти просто сканують свій смартфон біля входу, вибирають товари і автоматично оплачують їх через обліковий запис Amazon (система відстежує товари, які клієнти беруть з полиць, і автоматично знімає кошти з їх облікового запису після виходу за допомогою відеокамер й спеціальних датчиків на товарах, а також спеціальних турнікетів, де зчитується інформація, здійснюється покупка й гроші автоматично списують із банківської картки покупця, єдиною проблемою є діти, які створюють хаос і система може давати збій), Moby Mart, як автономний рухомий магазин на колесах, може самостійно переміщатися до різних місць, при цьому клієнти вибирають товари, оплачують через мобільний додаток, а потім забирають їх у магазині, Picnic Нідерланди, як онлайн-супермаркет з доставки продуктів харчування, використовує технологію, коли клієнти замовляють продукти через мобільний додаток, а потім отримують їх з доставкою до дверей квартири, Emart Sunny Sale Південна Корея встановив систему самообслуговування з використанням QR-кодів для товарів, коли клієнти сканують QR-коди на товарах, додають їх у віртуальний кошик й оплачують через мобільний додаток без черг на касах, Carrefour Le Marché Франція запустив платформу Le Marché, яка дозволяє клієнтам замовляти продукти онлайн і отримувати їх через конвеєр у вигляді автоматизованого пункту самовивозу, 7-Eleven Японія запровадив систему самообслуговування на касах, коли клієнти сканують товари, оплачують їх готівкою або карткою і упаковують самостійно; *«розміщення потужностей за типом розміщення виробничого процесу»* – У супермаркеті даний спосіб може включати організацію ділянок для приготування їжі, виробництва свіжих продуктів або інших видів обробки товарів, а саме, Виробництво піци або салату, Пекарні для

приготування свіжого хліба, випічки, печива, Спеціальні ділянки для розрізання, порціонування та пакування свіжого м'яса й риби, Ділянки з вирощування продуктів фермерами прямо на території супермаркету, Пункти обробки овочів та фруктів у вигляді нарізки, салатів, соків, Внутрішні пивоварні або виноробні, Влаштування кулінарних шоу та майстер-класів для клієнтів; *«розміщення виробничих потужностей за типом фіксованого розташування»* – Спосіб у супермаркеті передбачає виділення певних ділянок для видовищного виробництва чи обробки товарів на постійних місцях, а саме, Створення бару з супами, сендвічами, салатами тощо, де клієнти можуть обрати інгредієнти для страви, Фруктові й овочеві ательє для нарізання та обробки фруктів й овочів за вибором клієнтів, Кондитерські майстерні для виробництва кондитерських виробів прямо у супермаркеті, Встановлення пекарень з можливістю спостерігати за процесом випічки, Установка фіксованих станцій для виробництва й виштовхування через автомат соків з фруктів й овочів, де клієнти можуть обирати інгредієнти для свого соку, Встановлення спеціальних ділянок для розрізання, порціонування та пакування свіжого м'яса та риби, Розміщення фермерських ділянок для вирощування свіжих овочів, фруктів чи інших продуктів прямо у магазині. Приклади по підприємствах, Pasona O2 в Токіо має вертикальний фермерський сад, де вирощують овочі та зелень, які потім продаються у магазині, В США маркети організують ринки на своїх парковках, де фермери можуть продавати свіжі продукти, В Іспанії супермаркети мають власні кулінарні студії, де готують страви зі своїх продуктів та пропонують їх для продажу, У Кореї деякі супермаркети мають спеціальні станції, де клієнти можуть обирати морепродукти та рибу, які потім готуються прямо на місці, В Парижі супермаркет La Grande Épicerie дає можливість спостерігати за процесом випічки хліба та випічки в реальному часі, В Амстердамі діє супермаркет «Marqt», де виробництво харчових продуктів та напоїв відбувається відкрито перед клієнтами, Супермаркети у Бразилії мають своїх власних пекарів, які готують хліб та випічку прямо у магазині; *«виробнича потужність фірми»* – Виробнича потужність може бути налаштована на оптимізацію обслуговування споживачів у пікові періоди, наприклад, через додаткові каси, що відкриваються під час годин пікового попиту для скорочення черг, Резервування ресурсів через певний запас виробничої потужності, який може бути активований при несподіваному зростанні попиту через додаткові години роботи для персоналу або збільшення запасів продуктів у періоди акцій, Виробнича потужність може бути підлаштована під актуальний попит за допомогою аналізу даних про попит на різні товари для планування робочого графіку персоналу, розміщення продуктів у зручних місцях та інше, Супермаркет може співпрацювати з постачальниками для швидкого поповнення запасів під час

періодів зростання попиту, Супермаркет може мати модульну структуру виробничої потужності, що дозволяє збільшувати або зменшувати виробничі лінії в залежності від попиту,

Виробнича потужність може бути синхронізована з інтерактивними технологіями, а саме, Amazon Go США впровадив концепцію безкасового супермаркету, де клієнти можуть обирати товари та виходити, не потребуючи оплати через каси через технологію комп'ютерного зору, датчики та мобільні додатки, що дозволяють реєструвати покупку та здійснювати оплату (рис. 1),



Увійшовши в магазин, покупці проходять через рамку, схожу на турнікет у метро, і прикладають до валідатора свій смартфон із завантаженим додатком Amazon Go. Потім вони можуть скласти товари з полиць прямо до своїх сумок. Потреби в кошиках або візках немає, адже жодних кас проходити не треба. Сенсори, розташовані на полицях, відразу ж додають ціну взятого товару до загальної вартості покупки або ж скидають її, якщо покупець повертає товар на полицю



Рис. 1. Концепція безкасового супермаркету на Amazon Go США

Alibaba Нема Китай також реалізує інтерактивні технології, включаючи сканування продуктів для отримання інформації про походження, замовлення й оплату товарів через мобільний додаток; *«концентрація виробництва»* – Концентрація виробництва для супермаркету означає організацію виробництва в одному центральному місці або декількох ключових місцях з метою оптимізації ефективності та зниження витрат, а саме, Створення центральних кухонь, де готують готову їжу, яку потім розподіляють між маркетами, Централізована закупівля для оптових знижок та кращих умов від постачальників, Створення централізованих складських центрів для розподілу товарів між різними магазинами, Централізовані системи обробки та відправки замовлень для прискорення процесу обслуговування клієнтів та зменшення часу очікування, Впровадження електронних систем обліку, звітності та замовлень для оптимізації робочого процесу й зменшення витрат паперу, Організація централізованих рекламних кампаній для всіх магазинів, Спільне програмне забезпечення для управління магазинами та складами; *«уніфікація»* – Уніфіковані бренд та дизайн, системи ціноутворення,

стандартів обслуговування, управління запасами, систем лояльності, навчання персоналу, асортимент (оптимізація), а саме, Carrefour Франція впровадив єдиний мобільний додаток для клієнтів у всіх країнах, що надає інформацію про акції, знижки, можливість сканувати товари для отримання додаткової інформації й зручний спосіб оплати, Walmart США впровадив єдину систему моніторингу запасів та управління замовленнями, Tesco Велика Британія використовує єдину систему лояльності Clubcard, Aldi Німеччина має уніфіковані стандарти дизайну та розміщення товарів у всіх магазинах, незалежно від країни, Lidl Європа використовує уніфікований дизайн упаковки для своїх власних брендів, 7-Eleven Японія має єдину систему замовлення та доставки продуктів, Coop Швейцарія впровадила єдину програму для екологічної упаковки та рефілінгу продуктів у всіх магазинах; *«екологічність і безпека виробництва»* – Coop Швейцарія використовує біопластик, паперові упаковки й рефілінг (повторне заповнення упаковок), Мережа Whole Foods Market США встановила власні стандарти для продуктів щодо обмеження штучних барвників, консервантів та інших шкідливих речовин, Ecorplaza Нідерланди відкрила перший магазин, де усі товари мають екологічно сертифіковану упаковку або взагалі не упаковані, Waitrose Велика Британія запровадила програму по збору та переробці пластикових упаковок у своїх магазинах, Carrefour Франція впроваджує енергоефективні технології та використовує відновлювані джерела енергії, Edeka Німеччина зосереджується на зменшенні викидів CO₂ та використанні екологічно чистих транспортних засобів для постачання товарів, Unpackt Сінгапур спеціалізується на невеликих упаковках та рефілінгу продуктів; *«оптимізація операційного циклу»* – Amazon Go США використовує технологію безкасового обслуговування, Edeka Future Store Німеччина впроваджує технології, які допомагають забезпечити відстеження товарів та управління запасами, щоб зменшити час очікування споживачів у черзі, 7-Eleven має автоматизовані системи по приготуванню свіжих готових страв, що допомагає зменшити час обслуговування та покращити якість продукції, Tesco Велика Британія використовує аналітику даних та прогнозування попиту для ефективного планування запасів і розміщення товарів на полицях, Walmart США має системи автоматичного розпізнавання товарів, що допомагають спростити процес касового обслуговування та зменшити час очікування споживачів, Migros Швейцарія використовує роботизовані системи для розміщення товарів на полицях та управління запасами, Alibaba's Hema Supermarkets Китай впровадили QR-коди для доступу до інформації про продукти та їх походження; *«організація системи точно-вчасно»* – Walmart дозволяє замовляти продукти онлайн, а потім організує їх швидку купівлю, Carrefour Now Франція запустив сервіс доставки продуктів на день

замовлення за допомогою спеціального додатка, Amazon Fresh Велика Британія надає спецсервіс клієнтам замовляти продукти онлайн з доставкою на наступний день, Alibaba's Hema Supermarkets дозволяє клієнтам робити замовлення через додаток та отримувати доставку протягом 30 хв., Delhaize Direct Бельгія пропонує доставку продуктів в точно визначений час, що дозволяє споживачам планувати свій час без очікування, Lotte Mart Smart Pick Південна Корея запустив послугу «Smart Pick», коли клієнти можуть робити замовлення онлайн, а потім забирати товари зі спеціальних автоматів у магазинах, Coop@home Швейцарія дозволяє клієнтам робити замовлення продуктів онлайн та вибирати точний час доставки; *«оперативне управління виробництвом»* – Автоматичне замовлення товарів, виробництво на замовлення й автоматичний контроль за запасами, Впровадження систем штучного інтелекту для передбачення попиту, аналізу трендів та оптимізації запасів, Продаж товарів з використанням модульних компонентів або елементів, що дозволяє швидко переключати лінії послуг на різні типи товарів залежно від потреб покупців, Точно-вчасно, коли товари й компоненти замовляються лише тоді, коли вони потрібні для продажу, щоб уникнути надмірних запасів, Впровадження мобільних додатків для персоналу, які дозволяють відстежувати стан процесів виробництва, оновлювати дані та отримувати повідомлення про зміни в реальному часі, Встановлення датчиків у пристрої для вимірювання температури, вологості, руху повітря та інших параметрів, що дозволяє управляти в реальному часі, Впровадження принципів Lean-виробництва (ощадливе) для зниження зайвих операцій, запасів та втрат. По підприємствах, Walmart США впроваджує розумну систему управління запасами для аналізу даних й автоматичного замовлення товарів, Tesco Велика Британія використовує технологію RFID (наклейка на товар, яка містить радіомітку) для відстеження руху товарів у магазині, що дозволяє точно визначити місцезнаходження товарів та зменшити час на їх пошук, Coles Австралія використовує програму лояльності й аналізу даних, щоб персонал міг прогнозувати попит та розставляти товари на полицях так, щоб задовольнити потреби клієнтів, Alibaba's Hema Китай впроваджує концепцію «нового роздрібного збуту», де покупці можуть замовляти товари онлайн та отримувати їх з доставкою або забирати в магазині, Carrefour Франція впроваджує систему віртуальних полиць, де клієнти можуть сканувати товари за допомогою мобільних додатків та робити замовлення, а потім отримати їх доставку додому, Isetan Японія впроваджує інтерактивні екрани та технології розпізнавання для аналізу покупців та їхніх уподобань, що допомагає налаштовувати асортимент та пропозиції під сегмент, Woolworths Австралія використовує технологію «смарт-кошика», яка дозволяє клієнтам сканувати товари, додавати їх до віртуального кошика та робити оплату

без черг; *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – Черги на касах (в Сінгапурі, наприклад, впроваджуються самообслуговувальні каси, де клієнти можуть самостійно сканувати товари та проводити оплату), Відсутність інформації про товари (мобільні додатки з можливістю сканування штрих-кодів для отримання додаткової інформації), Потреба в касових співробітниках (Китайські роботи-касири), Неефективне розміщення товарів (Японія - аналітика даних для оптимізації розташування товарів на полицях), Неефективна логістика доставки (Швеція - електромобілі для доставки товарів з супермаркету клієнтам), Обмежена інтерактивність (США і Канада - додатки для мобільних пристроїв, які дозволяють клієнтам створювати список покупок, зберігати купони та отримувати персоналізовані рекомендації), Непомітність інформації про відсутність товарів (Великобританія й Франція - розумні етикетки на полицях, які допомагають відстежувати доступність товарів та вчасно поповнювати їх, щоб уникнути нестачі)²⁷;

агрофірма: *«організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар»* – FreshHarvest з США влітку, коли попит на свіжі овочі та фрукти підвищується, вони збільшують вирощування та готують додаткові партії свіжих помідорів, огірків, яблук т. ін. для задоволення попиту, TastyGrains з Канади для організації вирощування пшениці, ячміння й кукурудзи, в залежності від попиту на зерно на ринках США та Азії, слідує за прогнозами попиту та пристосовує до нього виробництво, GreenVineyards з Італії адаптує вирощування різноманітних сортів винограду та об'єми виробництва відповідно до попиту на світових ринках, OrganicDairy з Нідерландів спеціалізується на органічних молочних продуктах і планує виробництво молока, сиру та йогурту в залежності від зростання попиту на органічні продукти у Європі та США; *«розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу»* – Спосіб має два напрями, з яких перший передбачає «конвеєрне» розміщення, коли великі обсяги насіння, добрив, пестицидів і гербицидів переміщуються на поле, а вирощеної продукції від поля до зернохосовищ, елеваторів або супермаркетів, наприклад, Зерновий, кормовий, овочевий потік, потік добрив, посадкового матеріалу, засобів захисту рослин, а другий напрям полягає в розташуванні грядок з вирощування овочів, фруктів і винограду поблизу великих міст, наприклад, LocalFarms Великобританія розміщує ферми та оранжереї поблизу великих міст, таких як Лондон, Манчестер, Единбург та Кардіфф, що дозволяє швидко поставляти свіжі овочі й фрукти споживачам, Farm2Table Канада розміщує ферми й підприємства з переробки м'яса та молочних продуктів поруч з Торонто,

²⁷ Традиційне призначення торгівлі продуктами харчування полягало в задоволенні потреб в «економності» (час, кошти), що наразі доповнено задоволенням таких інших складових комплексу потреб, як «якість» (вибір цілющих продуктів) і «креативна диференціація» (видовищні дільниці приготування продуктів, ігор, реклами)

Ванкувером та Монреалем для швидкої поставки органічних продуктів з малим терміном використання, FertileFields Австралія розміщує свої грядки та поліпшує грантові умови в районах, де попит на овочі та зелень високий, таких як Сідней, Мельбурн та Брісбен, RichHarvest Іспанія розміщує виноградники та підприємства з виробництва вина в регіонах Ла-Ріоха, Пенедес і Рібера-дель-Дуеро, які відомі своїми винами, що дозволяє агрофірмі ефективно обслуговувати світовий ринок збуту вин; *«розміщення потужностей за типом розміщення виробничого процесу»* – Ремонтний цех тракторів або комбайнів; *«розміщення виробничих потужностей за типом фіксованого розташування»* – Створення план-макету реклами виробництва екологічно чистого агропродукту; *«виробнича потужність фірми»* – Виробнича потужність фірми визначається як максимальний обсяг продукції або послуг, який вона може виробити або надати протягом певного періоду й вимірюється в одиницях товарів або послуг на одиницю часу, а саме, GreenFields Agro з США має виробничі лінії для вирощування та переробки овочів і фруктів та здатна виробляти до 1000 т овочів на місяць, DairyDelights з Німеччини має сучасні молочні ферми, де може бути вироблено близько 100 т молока на тиждень, OrganicVineyards з Італії вирощує виноград на площі 500 гектарів, з яких можна отримати до 500 000 пляшок вина на рік, PoultryFarmers з Бразилії є однією з найбільших птахофабрик у світі й може виробляти понад 2 мільйони яєць на день; *«концентрація виробництва»* – Об'єднання виробничих процесів на обмеженій території або в окремих виробничих об'єктах, а саме, HarvestFields з Канади концентрує виробничі процеси на своїх земельних угіддях в одному регіоні, де спільні ресурси та експертизи дозволяють знизити витрати й оптимізувати виробництво, GreenVeggies з Іспанії концентрує виробництво свіжих овочів і зелені у великих оранжереях в певному регіоні, що дозволяє забезпечити стабільність у виробництві і знизити витрати на транспортування, DairyMasters Нідерланди зосереджує свою діяльність на виробництві молока й молочних продуктів на декількох великих фермах, об'єднуючи виробничі процеси із забезпеченням високої якості та ефективності, FruitDelights Бразилія фокусується на вирощуванні манго та ананасів в обмеженому регіоні, де є сприятливі кліматичні умови; *«уніфікація»* – GrainTech з України застосовує однакові методи вирощування та збирання різних видів зерна, що дозволяє знизити витрати на навчання працівників та технічну підтримку, FreshFruits з Іспанії стандартизує упаковку та маркування для всієї своєї продукції, що забезпечує однорідний вигляд та якість продукції, DairyMasters з Нідерландів застосовує стандартні рецептури та технології для виробництва всіх своїх молоко-продуктів, що спрощує процес виробництва, GreenVeggies з Колумбії застосовує однакові методи обробки та поливу для всіх своїх культур, що сприяє зниженню

витрат на управління; *«екологічність і безпека виробництва»* – ISO 9000-9004, Hazard Analysis and Critical Controlpoints, ДСТУ 4161 та ISO 22000. По підприємствах, GreenFields Organic Farms з Данії спеціалізується на вирощуванні органічних овочів та фруктів, SafeHarvest Agribusiness з Канади має сучасні технології зберігання й переробки продукції для зниження споживання енергії й води, BioFarms з Іспанії спеціалізується на вирощуванні органічних фруктів та олійних продуктів, SafeGrains з Австралії використовує інтегровані підходи для захисту врожаю від шкідників та хвороб, що дозволяє знизити використання пестицидів; *«оптимізація операційного циклу»* – Кернел Україна використовує автоматизацію процесів перевантаження зерна з бункера комбайна в зерновоз, AgriTech Solutions США використовує сучасні технології та інформаційні системи для автоматизації процесів виробництва, моніторингу врожаю й управління запасами, OptiFarm Нідерланди використовує аналітичні методи й прогнозування для планування виробництва та оптимізації логістичних процесів, а також нові технології для збереження енергії й зниження впливу на навколишнє середовище, SmartHarvest Австралія використовує робототехніку й автоматизовані системи для збирання врожаю та обробки продукції для зниження залежності від ручної праці й підвищення продуктивності, EfficientFarm Канада працює над логістикою для вчасної поставки продукції й оптимального використання ресурсів; *«організація системи точно-вчасно»* – OnTimeProduce з Австралії передбачає виробництво продукції лише тоді, коли її потрібно поставити на ринок, TimelyCrops Бразилії укладає довгострокові контракти з клієнтами, що забезпечує стабільний ринок для своєї продукції та її швидке замовлення й поставку; *«оперативне управління виробництвом»* – Агрофірми AgroProduce Україна, GreenHarvest Іспанія, EcoFarm Франція, InnovativeCrops Бразилія використовують системи планування, контролю, витрат ресурсів й стану автоматизації процесів для швидкого реагувати на зміни в попиті та планування виробництва відповідно до замовлень клієнтів; *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – HarvestPro Австралія провела аналіз своїх сільськогосподарських машин і виявила, що одна з ланок врожаю затримує весь процес збирання й вирішила придбати більш продуктивну машину для цього етапу, що дозволило підвищити продуктивність усього процесу збирання врожаю, GreenFields Канада виявила, що технічний простір, де зберігається урожай, обмежує обсяг виробництва й вирішила збільшити простір для зберігання з впровадженням також більш ефективної системи управління запасами, що дозволило збільшити обсяг виробництва, AgriTech Solutions Нідерланди виявила, що деякі етапи обробки сільськогосподарських культур потребують більшої робочої сили, ніж інші й вирішила автоматизувати ці процеси, використовуючи роботизовані системи, що

дозволило знизити трудомісткість та витрати на оплату праці, OrganicHarvest Іспанія виявила, що вирощування певних органічних культур вимагає більш точного контролю за зрошенням й вирішила встановити автоматичні системи зрошення, що дозволило знизити витрати води та підвищити якість вирощуваних культур²⁸;

агротрейдер: *«організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар»* – Впровадження маркетингового менеджменту, а саме, Детальний аналіз ринку та попиту на сільськогосподарські продукти, Визначення, які продукти мають найбільший потенціал на ринку з виробом для перепродажу культури й виду тваринництва, План виробництва (обсяг продукції, що закуповується у фермерів, графік, технології первинної обробки й ресурси), Забезпечення необхідного обладнання, інфраструктури та ресурсів для переробки, оцінки якості й транспортування продукції, Залучення фахівців, Сертифікація зберігання звичайної й органічної продукції, Оптимізація виробничих процесів, Стратегія управління запасами, щоб завжди мати достатню кількість продукції на складі, яка готова до відвантаження, Дотримання високих стандартів якості, забезпечуючи оперативність, безпечність поставки продукції, Використання ефективної стратегії маркетингу й продажів; *«розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу»* – Потужності агротрейдера (елеватор, лабораторія якості, транспорт) розміщуються для «конвеєрної» перевалки, доробки, зберігання, оцінки якості, транспорту зерна або овочів і фруктів до портів і переробних підприємств за умови наближення до ринку (виробник, споживач), вокзалів, портів, транспортних комунікацій; *«розміщення потужностей за типом розміщення виробничого процесу»* – Ремонтний цех обладнання й засобів транспортування; *«розміщення виробничих потужностей за типом фіксованого розташування»* – Створення план-макету реклами поставки екологічно чистого агропродукту; *«виробнича потужність фірми»* – Це здатність зробити перевалку, доробку, зберігання, транспортування й продаж до 100-200 тис. т зерна на місяць; *«концентрація виробництва»* – Означає спрямування зусиль на обмежену кількість продуктів або культур з метою досягнення ефективності, оптимізації виробництва та задоволення попиту, а саме, агротрейдер Зелена Долина спеціалізується на вирощуванні органічних ягід та їх експорті на зовнішні ринки через Вибір полуниці, малини й смородини, які показали найкращу здатність до вирощування в даному регіоні та мають високу популярність серед іноземних споживачів, Оптимізацію технологій вертикального вирощування, дренажних систем і природних добрив, що дозволяє досягти високої продуктивності й якості, Екологічну сертифікацію на органічне виробництво, Укладання

²⁸ Основним напрямом удосконалення трудомісткої галузі сільськогосподарського виробництва є механізація й автоматизація виробничих процесів з перспективою управління кліматом і розміщенням полів на дні океану

довгострокових угод з імпортерами для виходу на міжнародний ринок, Покращення вирощування й доробки ягід; *«уніфікація»* – АгроЕкспорт спеціалізується на експорті овочів із своєї країни на зовнішні ринки й розробив стратегію уніфікації упаковки та маркування, що забезпечує ефективність та визнання бренду на міжнародному рівні, а саме, Використання однакової упаковки для різних видів овочів, наприклад, коробки з логотипом й інформацією про продукт, що зменшує складність обробки, зберігання та транспортування товарів, Однорідність маркування, Простий ідентифікаційний код кожної партії овочів, який дозволяє відстежувати її походження й виробництво, що сприяє контролю якості та відповідності нормам, Зменшення витрат на розробку та виробництво упаковки, а також полегшення процесу логістики й розподілу, Брендова ідентичність через уніфіковану упаковку й маркування, що сприяє впізнаваності компанії та підвищує довіру споживачів; *«екологічність і безпека виробництва»* – Агротрейдер Зелена Земля спеціалізується на експорті органічних продуктів зі свого регіону, а саме, Екологічно чисті методи виробництва без хімічних добрив, пестицидів та ГМО, Кожна партія продукції має систему відстеження для гарантії якості й безпеки продукції, Сонячні панелі на полях і цехах, Компанія надає перевагу локальним поставникам та співпрацює з фермерами-органіками, Біорозкладані матеріали для упаковки своїх продуктів; *«оптимізація операційного циклу»* – Агротрейдер Global Harvest спеціалізується на експорті зернових культур та олійних насінь і використовує систему електронного замовлення та обробки для швидкого виконання замовлень через онлайн-платформу, Точність прогнозування попиту на зернові та олійні насіння, Ефективна логістика з оптимізованими маршрутами доставки, Сучасної агротехніки збору й обробки врожаю для зменшення часу збору й зниження втрат врожаю, Інтегровану електронну систему обліку (фінанси, склад та звітність) для оперативного втручання у виробництво; *«організація системи точно-вчасно»* – AgroSuccess спеціалізується на постачанні якісних овочів та фруктів на міжнародні ринки з використанням точно-вчасної системи доставки; *«оперативне управління виробництвом»* – AgroTrade спеціалізується на експорті зернових культур з України до країн світу й через оперативне управління виробництвом коригує поставки відповідно змінного попиту, а саме, Моніторинг запасів зернових на складах та виробничих потужностях, Оптимізація виробництва через його обсяги відповідно до попиту, Ретельно планує логістику й транспортування зерна з полів до складів та портів, що забезпечує швидке та ефективне переміщення продукції, Готовий швидко переключатися на інші культури або ринки, якщо з'являється несподіваний попит або змінюється ситуація на ринку, Компанія дбає про збереження якості зерна під час зберігання та

транспортування, що допомагає уникнути втрат та забезпечити якісний продукт для клієнтів; *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – GoldenGrain Co. США використовує сучасні систем зберігання та сушіння зерна, що допомагає зберігати якість продукції та знижувати втрати під час зберігання, AgroFuture Франція впровадив сучасні системи технічного обслуговування й ремонту агротехніки, що дозволяє швидко усувати технічні неполадки та забезпечувати неперервну роботу, ПП Аккерманзернопром Україна автоматизував підйомно-транспортні операції (транспорт поріями, завантаження самопливом) й доставку зерна на аналіз в лабораторію²⁹;

готель: *«організація виробництва, яке задовольняє попит на якісний товар»* – Готельна компанія Marriott використовує аналіз даних та прогнозування попиту для оптимізації розподілу ресурсів у своїх готелях залежно від сезонності та подій, AccorHotels Франція використовує гнучкий підхід до виробництва послуг у готелях, змінюючи конфігурацію номерів, меню ресторанів тощо, щоб відповідати змінюючомуся попиту, Taj Hotels Індія активно використовує програми лояльності та персоналізовані послуги для задоволення індивідуальних потреб гостей, Shangri-La Гонконг впроваджує виробничі методи «Just-in-Time», щоб ефективно керувати запасами та забезпечити якісний обслуговування гостей, Ritz-Carlton США використовує підхід «Lean Management» (Ощадливий менеджмент) для уникнення зайвого виробництва та мінімізації витрат при задоволенні потреб гостей, Hoshino Resorts Японія активно впроваджує концепцію «Omotenashi» (Дорогі наші), що означає віддане обслуговування та надання гостям максимального комфорту, IHG Великобританія використовує технології для оптимізації процесів у готелях та реагування на зміни попиту в реальному часі (динамічне ціноутворення, адаптивне меню, ропозиція знижок, безкоштовних послуг або інших привілеїв для гостей, послуги «по запити (спа-процедури, екскурсії, вечерея), система передачі замовлень з номерів готелю в ресторани або інші зони обслуговування для забезпечення точного виконання замовлень гостей, використання роботів або автоматизованих систем для підтримання чистоти, обслуговування гостей та інших завдань в залежності від обсягу роботи та попиту, ведення гнучкого графіка роботи для персоналу готелю, що дозволяє змінювати робочий час та виходні в залежності від прогнозованого попиту); *«розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробничого процесу»* – Для комфортного перебування гостей в готелі служби прийому й додаткових послуг розташовується біля входу, шумні нічні клуби, басейни, ресторани займають перший і цокольний етажі, на другому поверсі розміщуються

²⁹ Основним напрямом модернізації виробництва агротрейдера є механізація й автоматизація виробничих процесів і готовність зберігати (сертифікат), доробляти, робити оцінку якості, перевалку, транспортування по Україні й за її межами як традиційної, так і органічної сільськогосподарської продукції

зали для бізнес-центрів і конференцій, а номерний фонд винесено на верхні етажі для гарного відпочинку клієнтів без шуму та інших подразнюючих органи чуття чинників, наприклад по підприємствах, AccorHotels Франція спа-центри та фітнес-зони розташовує на цокольному поверсі, Aman Resorts Сінгапур розміщує на першому поверсі спеціалізовані студії мистецтва, де гості можуть вивчати індігенні ремесла та мистецтво різних регіонів, The Ritz-Carlton США розташовує лобі й приймальні приміщення поруч з входами, Four Seasons Hotels and Resorts Канада розміщує конференц-зали й бізнес-центри на другому поверсі, Shangri-La Hotels and Resorts Малайзія розміщує дитячі ігрові зони й розважальні приміщення на першому поверсі, щоб вони були доступні для сімей з дітьми; *«розміщення виробничих потужностей за типом фіксованого розташування»* – Grand Hotel Europe має видовищне фіксоване місце для організації щоденного бранчу з традиційною національною кухнею, The Plaza Hotel США має сталий майданчик для проведення елегантних вечірок та заходів, Emirates Palace ОАЕ має власні королівські пляжі для гостей, де проводяться різноманітні водні та пляжні розваги, The Fairmont Banff Springs Канада розташований у видовищному фіксованому місці на гірському курорті та пропонує різноманітні види активного відпочинку, Hotel Adlon Kempinski Німеччина знаходиться в історичному будинку у центрі Берліна, недалеко від багатьох туристичних пам'яток, The Taj Mahal Palace Індія розташований у знаменитому місці біля Великого Мавзолея Тадж-Махал, що приваблює багато туристів, The Ritz London Великобританія розташований у історичній будівлі на Пікаділлі біля популярних місць в Лондоні; *«виробнича потужність фірми»* – Це здатність обслуговувати певну кількість гостей у добу з можливістю збільшення або зменшення, а саме, Готельна мережа Hilton Worldwide США вирішила розширити свою виробничу потужність, будуючи нові готелі в стратегічних локаціях для задоволення ростучого попиту на розміщення, Готель InterContinental Hotels Group Великобританія вирішив підвищити свою виробничу потужність шляхом модернізації існуючих готелів та впровадження нових технологій, AccorHotels Франція займається перепрофілюванням своїх готелів та ресторанів для відповідності змінюючомуся попиту й стилю гостей, Atlantis The Palm ОАЕ зробив акцент на розвиток розважальних і ресторанних зон, збільшуючи виробничу потужність у цих сегментах для залучення гостей, Aman Resorts Сінгапур вдосконалив виробничу потужність для надання індивідуальних послуг та персоналізованого досвіду для кожного гостя, Burj Al Arab Jumeirah ОАЕ підвищив виробничу потужність у вищому класі обслуговування, надаючи розкішні послуги та зручності для вибагливих гостей, The Ritz-Carlton США розширив свою виробничу потужність, впроваджуючи нові концепції готельного обслуговування та

розширюючи свою глобальну присутність; *«концентрація виробництва»* – Marriott використовує концентрацію виробництва, створюючи стандартні процедури обслуговування й системи управління для забезпечення єдності обслуговування в різних готелях своєї мережі, AccorHotels Франція використовує концентрацію виробництва для уніфікації меню та послуг у своїх ресторанах та барах, Hilton Worldwide США використовує концентрацію виробництва для стандартизації дизайну та обладнання готелів, спрощуючи управління та знижуючи витрати, Shangri-La Hotels and Resorts Гонконг концентрує виробництво для розвитку єдиної корпоративної культури обслуговування та стандартів, Radisson Hotel Group Бельгія впроваджує концентрацію виробництва для ефективного управління виробничими потужностями у різних регіонах своєї мережі, Four Seasons Hotels and Resorts Канада концентрує й уніфікує функції обслуговування та стандартизації в усіх своїх готелях, Ritz-Carlton США впроваджує концентрацію виробництва для забезпечення вищої якості обслуговування й виробництва в усіх своїх закладах; *«уніфікація»* – Готель Holiday Inn Express США використовує уніфікацію для стандартизації номерів, обладнання та обслуговування в усіх своїх готелях, що забезпечує однаковий досвід для гостей, Ibis Hotels Франція стандартизує дизайну номерів, меблів та спеціалізованих послуг, що допомагає забезпечити послуги високої якості, Best Western США впроваджує уніфікацію для забезпечення спільних стандартів безпеки, якості та обслуговування в усіх своїх готелях, Radisson Бельгія використовує уніфікацію для створення однакового стилю та атмосфери у всіх своїх готелях, незалежно від місця розташування, Hampton by Hilton США використовує уніфікацію для стандартизації ранкових сніданків, зручностей та сервісу, що допомагає гостям знайти знайомий досвід незалежно від місця перебування, Courtyard by Marriott США Courtyard by Marriott уніфікує послуги бізнес-класу й обладнання для роботи та відпочинку, Premier Inn Великобританія уніфікує дизайн, обслуговування та вигляд готелів, що допомагає гостям знайти знайомий сервіс та комфорт; *«екологічність і безпека виробництва»* – Banyan Tree Мааякоба Мексика використовує екологічно чисті технології будівництва та енергозберігаючі системи, Six Senses Zighy Bay Країна: Оман впроваджує відновлювану енергію, таку як сонячні панелі та вітряні турбіни, The Green House Великобританія зосереджується на використанні екологічних будівельних матеріалів, енергоефективних систем та зменшенні викидів вуглецю, Jean-Michel Cousteau Resort Країна Фіджі приділяє увагу охороні морських ресурсів та екологічно чистому використанню води й енергії, Soneva Fushi Мальдіви додержується екологічного підходу до будівництва й обслуговування (відновлювані матеріали, обробка відходів), Inkaterra Machu Picchu Pueblo Hotel Перу використовує

енергоефективні технології для зниження негативного впливу на екосистему, Proximity Hotel США використовує зелені технології, такі як системи відновлюваної енергії та рециркуляції води, збір і використання дощової води, сучасні технології для ефективного поливу, датчики для виявлення витоків та контролю за витратами води, системи сортування відходів, переробка органічних матеріалів, використання біорозкладних упаковок, вторинне використання відходів, використання мобільних додатків та інтернету речей для віддаленого контролю та управління системами енергозбереження, освітленням, водопостачанням, створення природних ландшафтів з використанням місцевих рослин, використання електричних автівок, велосипедів, систем велопрокату або каршерінгу (оренда автомобіля) для гостей та співробітників готелю; *«оптимізація операційного циклу»* – Забезпечення ефективного розподілу ресурсів, підвищення якості обслуговування та зменшення зайвих витрат, а саме, Готель Mandarin Oriental Гонконг покращує управління запасами, ресурсами та процесами обслуговування гостей, Four Seasons Hotels and Resorts Канада оптимізує управління персоналом та впроваджує технологічні рішення для автоматизації процесів, Hilton Worldwide США оптимізує операційний цикл через управління бронюваннями, графіками роботи персоналу й використання номерів, Accor Hotels Франція впроваджує єдині стандарти обслуговування, управління вартістю та використанням ресурсів, Marriott International США покращує ланцюг постачання, ефективності обслуговування та управління вартістю, Hyatt Hotels Corporation США покращує взаємодію між різними відділами готелю, спрощує процес й умови перебування в готелі гостей, Більшість готелів у сфері нових технологій Використовує Інтернет речей через датчики й пристрої для збору даних про стан техніки, обладнання та інфраструктури для аналізу, вчасного виявлення несправності та оперативного обслуговування, що унеможливорює ризики виникнення аварій та зупинок, Використання алгоритмів машинного навчання та аналізу даних для прогнозування попиту, оптимізації запасів, встановлення цін та розподілу ресурсів відповідно до потреб гостей, Автоматизацію процесів управління готелем (освітлення, температура, вентиляція, замовлення, облік запасів) для раціонального використання ресурсів, Розробку мобільних додатків або веб-порталів, які дозволяють гостям здійснювати самобронювання, реєстрацію, замовлення послуг, а готелю – взаємодіяти з персоналом в режимі реального часу, Технологій зниження споживання енергії, таких як LED-освітлення, сонячні батареї, терморегуляція, Віртуальну й доповнену реальність через VR- і AR-технології для покращення взаємодії з гостями, підвищення інтерактивності, надання вражень та покращення якості обслуговування, Співпрацю з місцевими виробниками, ресторанами та іншими підприємствами для підтримки місцевої економіки та

створення унікального досвіду для гостей; *«організація системи точно-вчасно»* – Ritz-Carlton персонал ресурсами точно-вчасно, Мелія Болгарія використовує мобільні будівлі (автофургони) для видачі за стандартом «все включено» страв біля басейну точно-вчасно за графіком (плов з курятиною, морозиво, бургер, піца), InterContinental Paris Le Grand Франція використовує систему точно-вчасно для керування постачанням продуктів для ресторанів та барів для свіжості й якості страв, Aman Tokyo Японія точно-вчасно постачає інгредієнти для своїх ресторанів та спа-центрів, Hotel Arts Barcelona Іспанія точно-вчасно постачає матеріали для декорування свого відомого ресторану, The Peninsula Hong Kong точно-вчасно забезпечує належну кількість свіжих продуктів для кухонь; *«оперативне управління виробництвом»* – Оперативний управляючий в готелі відповідає за виконання добового плану виробництва з використанням технічних засобів, спостереження, інноваційних технологій «розумного готелю» (Smart Hotel для управління освітленням, кондиціонуванням, бронюваннями через мобільні додатки), «розумних» карток для доступу до номерів, сенсорних екранів для замовлення послуг, додатків для персоналізованого обслуговування та взаємодії з гостями, стандартів якості, таких як Six Sigma чи Total Quality Management, віртуальної реальності, арт-інсталяцій та інших творчих засобів для створення незабутнього досвіду; *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – Використання автоматизованих систем для оптимізації та прискорення рутинних завдань, таких як реєстрація гостей, облік відвідувань ресторанів, здійснення платежів, Мобільні додатки для персоналу дозволяють отримувати та обробляти замовлення, повідомлення та запити гостей на ходу, Оптимізація часу прибуття та виїзду (введення безконтактної реєстрації та виїзду гостей через мобільні додатки, що дозволяє зменшити час очікування), Впровадження інтегрованих систем управління, що дозволяють одночасно контролювати освітлення, температуру, електроживлення та інші системи, Використання гнучких графіків роботи для персоналу, що дозволяє підлаштовувати кількість працівників під пікові завантаження, Використання аналітики та алгоритмів машинного навчання для передбачення попиту на різні послуги готелю та розподілу ресурсів, Розробка мультіфункціональних зон, які можуть використовуватися для різних подій та активностей, забезпечуючи більш ефективне використання простору. Приклади по підприємствах, Henn-na Hotel Японія використовує роботів для реєстрації гостей, доставки багажу, прибирання номерів та навіть обслуговування в ресторанах, Yotel Сполучені Штати використовує роботів-помічників для обслуговування гостей, коли гості можуть звертатися до них для отримання додаткових рушників, постільної білизни, Aloft Cupertino США має робота-доставника, який доставляє замовлені страви та напої

гостям в номери, Henn-na Hotel Нідерланди також використовує роботів для реєстрації та обслуговування гостей, Aria Resort & Casino США використовує технологію розпізнавання обличчя для автоматичної реєстрації та входу гостей, що дозволяє зекономити час та спростити процес реєстрації, CitizenM використовує мобільні додатки для управління бронюваннями, реєстрацією та керування усіма послугами в готелі, Hôtel Martinez Франція використовує технологію «розумних карток», які дозволяють гостям використовувати картку для доступу до номеру, підключення до Інтернету та замовлення послуг³⁰;

ресторан: *«організація виробництва, яке задовольняє попит на креативно-диференційований товар»* – Маркетингові дослідження поведінки кожного клієнта через відео спостереження; *«розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу»* – Шведський стіл, Лінійне розташування кухонних станцій, де кожна станція відповідає за певний етап готування для швидкого обігу страв, Розташування за принципом потоку роботи, починаючи з миття та нарізки інгредієнтів, переходячи до приготування та подачі страв, Розташування обладнання в центрі кухні може зменшити відстані між робочими зонами, що полегшить обмін інгредієнтами, Розташування столів, що впливає на ефективність кухні, коли більші столи можуть бути розташовані ближче до кухні для оптимізації подачі; *«розміщення потужностей за типом розміщення виробничого процесу»* – Розміщення зон спеціалізованого готування таких, як гриль, суші-бар, пекарня, Зони для підготовки інгредієнтів, Відкрита кухня з можливістю спостерігати за процесом приготування страв; *«розміщення виробничих потужностей за типом фіксованого розташування»* – Спосіб передбачає розгляд клієнтів, які зафіксовані за столиками у центрі залу, а страви й розваги рухаються навколо них, а саме, Рухомий бар з барменами, які готують коктейлі прямо перед гостями, Кухні-виставки з рухомими станціями готування різних страв, Циркачі, артисти можуть виконувати свої виступи навколо столів гостей, Рухомі кулінарні станції, де готують страви прямо перед гостями, Музиканти, тамада чи комедійні артисти можуть взаємодіяти з гостями й проводити інтерактивні концерти, шоу й розваги, Екзотичні боулінг, міні-гольф або інші інтерактивні ігри прямо за столом, Артисти або майстри шоу можуть підходити до столу зі спеціальними стравами, забезпечуючи незабутню дегустацію; *«виробнича потужність фірми»* – Виробнича потужність ресторану варіюється залежно від його розміру, типу кухні, концепції та специфікацій. Важливо забезпечити баланс між обсягом роботи, доступними ресурсами та якістю обслуговування, щоб ресторан міг ефективно працювати та задовольняти потреби

³⁰ До такого основного напрямку модернізації послуг готелів, як «висока якість послуг» наразі додаються послуги з «креативної диференціації (ресторани, бари, фітнес, анімація) і «економності» (конвеєрне готування страв, автоматизовані послуги бронювання й виписки з готелю)

своїх гостей, а саме, McDonald's США, як глобальна мережа швидкого харчування, яка має велику виробничу потужність для масового виробництва та обслуговування клієнтів у багатьох країнах, Noma Данія має високу виробничу потужність завдяки розробленій системі готування, використанню ексклюзивних інгредієнтів та великому числу спеціалізованих працівників, El Bulli Іспанія мав обмежену кількість місць, але з великою виробничою потужністю для розробки інноваційних страв та експериментів, Gaggan Таїланд має велику виробничу потужність для створення складних та вражаючих страв, D.O.M. Бразилія у Сан-Паулу має високу виробничу потужність для приготування страв бразильської кухні, Sukiyabashi Jiro Японія має велику виробничу потужність, що зосереджена на майстерності виготовлення суші та сашімі, Mugaritz Іспанія має високу виробничу потужність для розробки інноваційних страв; *«концентрація виробництва»* – Концентрація за рахунок спеціалізації й уніфікації, а саме, Спеціалізована італійська, японська, мексиканська кухня, Сезонні меню, Страви з одного продукту (сир, м'ясо, риба), Фокус на десертах або напоях, Локальні інгредієнти, Страви для спеціальних дієт, Ресторан з однією стравою, наприклад, тільки бургери або піца; *«уніфікація»* – Коли різні аспекти бізнесу, такі як меню, обслуговування, дизайн, інтер'єр, тренінг персоналу, стандартизуються для забезпечення єдності й якості в усіх закладах мережі, що допомагає досягнути ефективності, оптимізувати виробничі процеси та підвищити впізнаваність бренду, а саме, Starbucks США має уніфіковане меню та дизайн у всьому світі, McDonald's використовує уніфікований підхід до меню та процесів обслуговування, Pizza Hut має стандартні страви та дизайн ресторанів, що робить їх впізнаваними у різних країнах, Subway надає сендвічі й пропонує стандартний підхід до вибору інгредієнтів та процесу збору сендвічів, KFC використовує колоніальний стиль й уніфіковане меню, Burger King уніфікує підхід до рекламних кампаній та меню, але при цьому дозволяє деяку варіацію в залежності від регіону, Domino's Pizza уніфікує логотип, упаковку й меню в усіх країнах для впізнаваності; *«екологічність і безпека виробництва»* – *«оптимізація операційного циклу»* – Впровадження автоматизованих систем для прийому замовлень, обробки платежів, складського обліку та інших операцій допомагає зменшити ручну працю та підвищити швидкість обслуговування, Встановлення оптимального розкладу роботи співробітників на пікові та не-пікові години допомагає забезпечити оптимальне навантаження та знижує витрати на персонал, Регулярне планування і проведення інвентаризації допомагає уникнути надлишку або нестачі продуктів, Використання систем управління запасами допомагає відстежувати рух інгредієнтів та продукції, Встановлення систем передачі замовлень інтерфейсами з кухнею допомагає забезпечити швидкий та точний процес

готування страв, Аналіз та оптимізація процесів приготування страв допомагають знизити час очікування гостей та покращити якість страв, Тренінг персоналу для ефективного виконання обов'язків, зменшення помилок і збільшення швидкості обслуговування, Впровадження систем контролю якості допомагає відстежувати рівень якості страв, Аналіз даних щодо продажів, популярності страв, Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами. По підприємствах, Ресторан Noma в Копенгагені використовує підхід «сезонного застосування», коли меню змінюється відповідно до сезону й доступності інгредієнтів, El Celler de Can Roca Іспанія використовує планшети для замовлень, що допомагає зберігати й обробляти дані більш ефективно, The French Laundry США використовує аналітику для прогнозування попиту на певні страви для запобігання нестачам і втратам, Arzak Іспанія використовує розумні підказки для офіціантів й систему стеження за процесами готування, Narisawa Японія відомий використанням локальних та органічних інгредієнтів знижує вплив на навколишнє середовище та підвищує якість страв, Osteria Francescana Італія використовує інноваційні методи готування та презентації страв, Central Перу відомий через використання місцевих інгредієнтів, що допомагає підтримувати сталу локальну економіку; *«організація системи точно-вчасно»* – SukiyaBASHI Jiro Японія відомий суші-ресторан своєю точною системою замовлень та готування, де кожна страва готується на місці згідно зі замовленням клієнта, щоб забезпечити максимальну свіжість, Le Bernardin США замовляє інгредієнти для приготування страв лише перед їх необхідністю, L'Ambroisie Франція зосереджується на використанні свіжих інгредієнтів та точних замовлень для збереження аутентичного смаку французької кухні, Osteria Francescana Італія готуючи страви тільки на замовлення, щоб забезпечити найвищу якість та смак, The Ledbury Велика Британія має страви тільки з свіжих продуктів, що допомагає підтримувати гастрономічні стандарти, Mugaritz Іспанія готує страви з інгредієнтів, які були зібрані в той же день, Quintonil Мексика зосереджується на використанні локальних та сезонних інгредієнтів; *«оперативне управління виробництвом»* – У ресторані реалізується адміністратором і включає Замовлення і ритмічне постачання інгредієнтів (координацію замовлень інгредієнтів з постачальниками, відстеження запасів та забезпечення своєчасної поставки), Планування робочого графіка кухні (розподіл обов'язків серед кухонного персоналу на різні зміни та завдання, визначення пріоритетів приготування страв відповідно до попиту), Контроль за якістю готування (моніторинг процесу приготування страв та дотримання рецептів, відстеження часу готування та відправлення страв до сервірування), Взаємодію з обслуговуючим персоналом (передачу інформації про замовлення, зміни меню, особливі запити клієнтів, координацію обслуговування гостей, особливо у випадках,

коли замовлення змінюються), Вирішення невідкладних ситуацій (вміння реагувати на несподівані проблеми, такі як нестача інгредієнтів, відключення обладнання, прийняття альтернативних рішень для запобігання зупинці процесу виробництва), Координація з обслуговуючим персоналом (планування роботи офіціантів для оптимальної обробки замовлень та мінімізації часу очікування гостей), Відслідковування попиту (аналіз даних про популярність страв та годин пікового навантаження, прогнозування замовлень та приготування відповідно), Взаємодія зі зміною меню (організація внесення змін до меню та оновлення рецептів, контроль за підготовкою кухні до впровадження нових страв), Вирішення конфліктів із співробітниками (забезпечення співпраці та згуртування команди кухні для досягнення спільних цілей). Приклади по підприємствах, Tim Ho Wan Гонконг реалізує систему JIT, Dabbawala Lunchbox Delivery Індія, як служба доставки обідів в Мумбаї, відома своєю точністю та організованістю у виконанні доставок на час до місць роботи, Fäviken Magasinet Швеція використовує JIT для забезпечення приготування страв з інгредієнтів, вирощених або зібраних безпосередньо на власній фермі, Kogi BBQ США, як ресторан-фургончик, використовує систему JIT для готування корейського барбекю на місці та прямо перед клієнтами, Attica Австралія використовує локальні інгредієнти, StreetXO Іспанія пропонує фьюжн кухню й використовує JIT для готування унікальних страв прямо перед гостями; *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – Затримки страв (переконання, що на кожному етапі приготування страв є достатньо кваліфікованого персоналу, може допомогти уникнути затримок), Недостатня організація робочого простору (раціональна організація кухні, де кожен робочий процес має власне місце, що може зменшити час переміщення персоналу та покращити швидкість приготування), Незадовільна обробка замовлень (використання технологій для автоматичного прийому замовлень та їх передачі на кухню, що прискорює процес та унеможливорює помилки), Використання обладнання з недостатньою продуктивністю (заміна застарілого або неефективного обладнання на більш продуктивне, що зменшує час приготування страв), Некваліфікований персонал (навчання кухарів та офіціантів більш ефективним методам роботи може знизити час обслуговування та покращити якість готових страв), Стимування популярних страв (якщо деякі страви завжди є популярними, варто розглянути можливість прискорити їх приготування або внести зміни в меню), Перевантаження в пікові години (організація додаткового персоналу та ресурсів під час пікових періодів може забезпечити плавний процес обслуговування), Відсутність автоматизації процесів (провадження автоматизованих систем керування замовленнями, виробництвом та обслуговуванням може зменшити ризик помилок та затримок).

Приклади по підприємствах, Проблема «Затримка через довгий час очікування на замовлення» Інноваційний спосіб вирішення «Впровадження мобільних додатків для замовлення та оплати страв», що дозволяє гостям робити замовлення заздалегідь та уникнути довгих черг, «Помітні затримки через недостатньо підготовлених інгредієнтів» - «Використання підключених до Інтернету холодильників, які автоматично замовляють нові інгредієнти, коли запаси на підході до критичного рівня», «Перевантаження персоналу в пікові години» - «Використання аналітичних інструментів та прогнозування для точного прогнозування пікових часів та підготовки додаткового персоналу», «Велика кількість помилок у замовленнях» - «Впровадження системи розпізнавання голосу або чат-ботів для замовлень, що допомагає уникнути плутанини та помилок», «Повільна обробка оплати та видачі рахунку» - «Застосування цифрових рішень для самообслуговування гостей, де вони можуть здійснити оплату через мобільні додатки», «Велика кількість столових приборів та посуду для миття» - «Використання екологічних одноразових посудин зі зворотнім забором або мінімалізація використання посуду за допомогою подачі страв у спеціальному бамбуковому або паперовому пакеті», «Велика кількість харчових відходів» - «Впровадження програми переробки та використання відходів для приготування компосту або відновлення ресурсів»³¹;

турфірма: *«організація виробництва, яке задовольняє попит на креативно-диференційований товар»* – Визначення актуального саме для цього сезону турпродукту з наступною підготовкою складових турпакету; *«розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу»* – Стандартизована технологія обслуговування туристичних груп; *«розміщення потужностей за типом розміщення виробничого процесу»* – Серійний турпродукт з підвищеною якістю; *«розміщення виробничих потужностей за типом фіксованого розташування»* – Звичайний для туризму випадок туropерейтингу в офісі компанії, коли клієнти вважаються зафіксованими у центрі напівкруглого столу, на якому викладені демонстраційні журнали, сувеніри з готелів, прайс-аркуші, комп'ютери з відео-демонстрацією послуг за кордоном, а пояснення надають працівники, які саморуч усе це зібрали під час рекламного туру; *«виробнича потужність фірми»* – Максимальне виробництво у пік сезону; *«концентрація виробництва»* – Великі туropератори; *«уніфікація»* – Уніфіковані послуги; *«екологічність і безпека виробництва»* – Використання органічних інгредієнтів без впливу хімічних добрив і пестицидів, Локальні місцеві інгредієнти для зменшення вуглецевого сліду транспорту й підтримки місцевої економіки, Рециклінг та компостування,

³¹ Основний напрям модернізації послуг ресторанного підприємства вибирається залежно від його виду (ресторан, заклад швидкої їжі, фабрика-кухня) і має варіанти підвищення «креативної диференціації», «економності», «якості», відповідно

Встановлення ефективної ізоляції, енергозберігаючого обладнання та LED-освітлення, водозберігаючі крани, пристрої для регулювання водопостачання й збирання дощової води, Відстеження безпечності інгредієнтів від постачальників до страви, Мінімізація втрат продуктів і готових страв через правильне зберігання й використання інгредієнтів; *«оптимізація операційного циклу»* – Обслуговування в режимі реального часу; *«організація системи точно-вчасно»* – Об'єднання операцій з формування пакету в режимі он-лайн для клієнта в офісі під час відвідування; *«оперативне управління виробництвом»* – Оперативне вирішення проблем виробництва через безкоштовний для клієнта дзвінок із-за кордону; *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – Увесь турпакет в один день³²;

ІТ-підприємство: *«організація виробництва, яке задовольняє попит на креативно-диференційований товар»* – Apple США використовує стратегію кан-бан, коли виробництво товарів розпочинається після отримання замовлення від клієнта, що дозволяє уникнути переповнення складів і забезпечити наявність нових моделей пристроїв та програм у продажі, Samsung Південна Корея застосовує підхід «Mass Customization» (Масове налаштування), коли виробляється велика кількість продуктів, але з можливістю налаштування їх для конкретних потреб клієнтів, що дозволяє швидко задовольнити різноманітні потреби споживачів, Xiaomi Китай): Xiaomi відомий своєю стратегією «Flash Sales» (Миттєві розпродажі), коли вони пропонують обмежену кількість продуктів за зниженою ціною на короткий період, що створює попит і стимулює клієнтів придбати продукт швидко, Sony Японія використовує підхід «Build-to-Order» (Збірка на замовлення), за якого виготовляються продукти тільки після отримання замовлення від клієнта, Alibaba Китай впроваджує платформу «Singles' Day» (День холостяків), коли протягом одного дня організовують грандіозний розпродаж, створюючи значний попит на продукти в короткий термін, Flipkart Індія використовує модель «Pre-Order» (Попереднє замовлення), коли клієнти можуть замовити продукт до його офіційного випуску, що дозволяє підприємству прогнозувати попит та планувати виробництво, SAP Німеччина надає програмне забезпечення для управління виробництвом та ланцюгом постачання, що допомагає підприємствам визначити оптимальні рішення для задоволення попиту та оптимізації виробництв; *«розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу»* – Спосіб враховує локацію виробництва в залежності від місця попиту на продукт і співпрацю з партнерами, а саме, Samsung Electronics Південна Корея має виробничі потужності по всьому світу, але його головний комплекс виробництва знаходиться в Південній Кореї, бо

³² Напрямом модернізації послуг туристичного підприємства є поглиблення креативної диференціації послуг, у поєднанні з оперативністю формування турпакету послуг

саме там виготовляються продукти, що мають великий попит у світі, включаючи смартфони та електроніку, Microsoft США має виробництво комп'ютерного і програмного забезпечення по всьому світу, але основні виробничі підприємства знаходяться в США для взаємодії з іншими високотехнологічними компаніями, Foxconn Тайвань базує виробничі потужності в Тайвані для співпраці з великими технологічними компаніями, такими як Apple, для виготовлення компонентів для різних гаджетів, Samsung Electronics має виробничі підприємства у Південній Кореї, де вони виготовляють електроніку, смартфони, планшети, що дозволяє контролювати процес виробництва та якість продукції, Lenovo базує своє виробництво елеуктроніки в Китаї для забезпечення конкурентоспроможних цін та швидкої доставки продукції по всьому світу, Tata Consultancy Services розташувала виробничі підприємства в Індії, де надає програмні послуги й розробки, ASUS базує виробництво в Тайвані, що допомагає їм бути ближче до постачальників компонентів та контролювати якість електроніки, Sony має виробництво в Японії, де виготовляє електроніку, відеоігри та інші товари, що дозволяє об'єднувати розробку та виробництво на одному місці; *«розміщення потужностей за типом розміщення виробничого процесу»* – Intel США розміщує різні етапи виробництва (наприклад, дизайн, виробництво чіпів) у різних країнах для оптимізації продуктивності та логістики, Foxconn Тайвань організовує великі виробничі комплекси, де виробництво проводиться в згуртованому вигляді, щоб забезпечити ефективність та високу продуктивність, Samsung Electronics Південна Корея має виробничі потужності, які охоплюють весь цикл виробництва, від розробки до зборки, IBM США використовує концепцію «Глобальна модель доставки», де різні етапи виробництва та обслуговування можуть бути розподілені по всьому світу в залежності від навичок та ресурсів, OnePlus має виробничі лінії в Китаї та Індії, що допомагає швидко відгукатися на потреби різних ринків з виробництва смартфонів, Apple США має виробничих партнерів в різних країнах, таких як Китай (Foxconn) та Індія (Wistron), де вони виробляють компоненти та збирають продукцію, зокрема iPhone, Samsung Electronics Південна Корея має великий виробничий комплекс во місті Гвачжу, де виробляються різні компоненти та електроніка, Sony Японія має виробництво побутової техніки та електроніки в різних країнах, включаючи Японію, Китай та Таїланд, Huawei Китай має широку мережу виробничих підприємств у Китаї та інших країнах для виробництва телекомунікаційного обладнання та смартфонів, Intel США має виробничі потужності для виробництва мікропроцесорів у різних країнах, включаючи США, Ізраїль та Ірландію, ASUS Тайвань має виробництво ноутбуків, планшетів та інших компонентів в Тайвані й Китаї, Lenovo Китай має різноманітне виробництво в Китаї та інших країнах, включаючи

ноутбуки, смартфони та іншу техніку; *«розміщення виробничих потужностей за типом фіксованого розташування»* – По-перше, спосіб передбачає індивідуальне виробництво, а саме, Dell США надає можливість клієнтам налаштовувати свої ноутбуки або комп'ютери, вибираючи компоненти та характеристики на свій смак, Apple США може виготовляти ексклюзивні моделі MacBook або інших продуктів для конкретних клієнтів або великих партнерів, дотримуючись їхніх вимог, HP США пропонує індивідуальний підхід до виробництва серверів, забезпечуючи потреби клієнта щодо характеристик, розміщення та конфігурацій, Raspberry Pi Велика Британія виготовляє одноплатні комп'ютери, які можуть бути використані для різних проєктів з можливістю замовити конкретні моделі для своїх потреб, Alienware США спеціалізується на виробництві геймінгових ноутбуків і ПК на замовлення з різними конфігураціями та дизайном, Lenovo Китай виробляє індивідуальні рішення для корпоративних клієнтів, включаючи ноутбуки, десктопи або інші пристрої, Custom PC Builders або численні малі бізнеси, що спеціалізуються на складанні індивідуальних ПК за замовленням клієнтів, дозволяючи вибирати компоненти та характеристики, По-друге, спосіб також передбачає Фіксацію макету програмного продукту на екрані комп'ютера і розміщення навколо нього інструментів розробки й коригування, а саме, Visual Studio Microsoft надає зручне розміщення вікна редактора коду по центру екрана, дозволяючи зосередитися на програмному коді, а інструменти розробки, такі як дебагер, браузер властивостей, відображаються навколо вікна редактора, Eclipse також використовує подібний підхід, де редактор коду розташований центрально, а панелі з інструментами, керуванням проєктами, дебагером тощо розташовуються з боків, IntelliJ IDEA пропонує «режим плаваючого вікна», де редактор коду можна фіксувати у верхній частині екрану, а інші панелі розташовуються навколо нього, Sublime Text пропонує режим з фіксацією редактора коду в центрі, але дозволяє також відкривати різні вкладки для редагування різних файлів, Atom має схожий підхід, де редактор коду є центральною частиною екрана, а додаткові панелі можна розташовувати зі сторін, PyCharm пропонує спеціалізоване середовище розробки для Python з фіксацією редактора коду у центрі; *«виробнича потужність фірми»* – Визначається здатністю створювати та постачати програмні продукти, послуги або обладнання на ринок і вимірюється обсягом виробництва, технічними ресурсами, персоналом, а саме, Обсяг виробництва відображає кількість програмних продуктів за місяць чи рік, Виробнича потужність може бути обмежена серверним парком, обчислювальними ресурсами, програмними засобами, Кількість та кваліфікація працівників, Оптимізація технологічних процесів та використання автоматизації, Виробнича потужність також залежить від того, наскільки підприємство може масштабувати

свою діяльність через розширення інфраструктури, залучення додаткових ресурсів і підвищення продуктивності праці. Приклади по підприємствах, Google має великий обсяг виробництва в сфері онлайн-послуг, таких як пошук, електронна пошта, хмарні послуги через глобальну інфраструктуру дата-центрів та обчислювальних ресурсів, Microsoft виробляє великий обсяг програмних продуктів, таких як операційні системи, офісні пакети, хмарні технології, Samsung Electronics Південна Корея виробляє широкий спектр смартфонів, телевізорів, комп'ютерів, мікросхем через значні виробничі потужності та дослідницькі центри, Alibaba Group має значні обчислювальні ресурси та мережу дата-центрів, SAP Німеччина у сфері корпоративного програмного забезпечення надає рішення для управління бізнес-процесами, виробництвом та аналітикою, Infosys Індія спеціалізується на послугах розробки програмного забезпечення й володіє значною технічною та розробницькою потужністю, Tencent Китай має велику виробничу потужність з розробки й підтримки різних онлайн-сервісів, Sony Японія має виробничі лінії для смартфонів, телевізорів, ігрових консолей; *«концентрація виробництва»* – Концентрація виробництва є однією з виробничих стратегій, яка передбачає зосередження виробничих потужностей, ресурсів і діяльності на обмеженому географічному просторі або в певних сегментах виробництва для Вартісної ефективності (зменшення витрат на логістику, транспортування та інші операційні витрати), Вищої якості, Інновацій, Полегшення управління, Покращення впливу на ринок та Співпраці зі спеціалістами (доступ до більш широкого пула талановитих спеціалістів та фахівців у визначеній області). Приклади на підприємствах, створення технологічних кластерів, де кілька ІТ підприємств об'єднуються в одній локації для спільного впровадження інновацій та виробництва (Сіліконова долина в США, де зосереджено велику кількість технологічних компаній та стартапів, ІТ-парки в Індії, такі як «Electronic City» у Бангалорі, де розташовані численні ІТ компанії, Шенжень Китай або «Сіліконовий ліс», де зосереджено численні ІТ підприємства, зокрема виробництво електроніки та техніки, Бенгалор Індія «Electronic City» з великою кількістю індійських та міжнародних ІТ компаній, Тел Авів Ізраїль, як місто з високотехнологічною індустрією, зокрема в галузі кібербезпеки та програмного забезпечення, Токіо Японія, як центр технологічного розвитку в Японії з численними ІТ підприємствами та дослідницькими лабораторіями, Сеул Південна Корея є домівкою для численних технологічних компаній, включаючи Samsung та LG, які спеціалізуються на електроніці та ІТ продуктах; *«уніфікація»* – Уніфіковані платформа для розробки програмного забезпечення (наприклад, для розробки різноманітних корпоративних додатків), використання спільних інфраструктурних компонентів для всіх продуктів для

єдності середовища, методології розробки програмного забезпечення в організації, бібліотеки й компоненти у різних проєктах для економії часу й зусиль розробників, управління проєктами і завданнями для всіх ініціатив для полегшення координації та відстеження робіт, рішення кібербезпеки, клієнтський інтерфейс для різних продуктів або послуг для спрощення навігації, а саме, Microsoft використовує уніфіковану платформу NET для розробки додатків й однорідний дизайн продуктів та операційних систем, Google - уніфікований інтерфейс та спільні стандарти Gmail, Google Drive, Google Calendar, Amazon - уніфіковану платформу для різноманітних хмарних сервісів, Facebook має спільні елементи дизайну та функціональності для соціальних мереж Facebook, Instagram та WhatsApp, Apple - уніфікований дизайн інтерфейсу між iOS та macOS для можливості користувачам робити легкі переходи між пристроями, Adobe уніфікує інтеграцію та спільний доступ до креативних програм Photoshop, Illustrator та Premiere Pro, Netflix має однорідний інтерфейс та функціональність на різних платформах для стрімінгу відеоконтенту; *«екологічність і безпека виробництва»* – Google зобов’язалася виробляти всю свою електроенергію відновлюваними джерелами до 2030 року, а також використання ефективних охолоджуючих систем у своїх дата-центрах для зменшення енергоспоживання, Apple використовує відновлювані матеріали й зменшує викиди CO₂ виробництва, а також створює комфортні умови для працівників, Microsoft встановила амбіційну мету стати вуглецево-нейтральною компанією до 2030 року, HP Hewlett-Packard також веде політику екологічності, зосереджуючись на зменшенні викидів CO₂ та споживання енергії через розробництво продуктів, які легко піддаються рециклінгу, Intel прагне до сталого виробництва електронних мікрокомпонентів, зменшуючи ефект від надмірного споживання електроенергії та ресурсів, Sony Corporation вдосконалює свої виробничі процеси для зменшення викидів CO₂ та використання відновлюваних ресурсів, а також з вторинного використання та рециклінгу своїх виробів, Siemens AG Німеччина зосереджується на створенні інноваційних енергоефективних технологій й покращенні робочого середовища своїх співробітників, IBM США працюють над розробкою енергоефективних дата-центрів та продуктів для оптимізації роботи бізнесу, Tata Consultancy Services Індія залучається до соціально-відповідальних проєктів, спрямованих на покращення стану навколишнього, Alibaba Group долучається до ініціатив зі зменшення викидів CO₂ та використання відновлюваних ресурсів, Nokia Corporation Фінляндія прагне до сталого розвитку та використання ефективних ресурсів у своїх виробничих процесах, Samsung Electronics вдосконалює свої продукти для зменшення споживання енергії та ресурсів, активно залучаються до соціальних програм та проєктів, спрямованих на підтримку здоров’я та безпеки співробітників;

«оптимізація операційного циклу» – Amazon Web використовує високоавтоматизовані системи для керування хмарними обчислювальними потоками, Google США використовує високопродуктивні дата-центри, SAP SE Німеччина спеціалізується на розробці програмного забезпечення для управління бізнес-процесами, Tencent Китай використовує інноваційні технології для оптимізації онлайн-платформ та сервісів, включаючи соціальні мережі, геймінг та хмарні послуги, Infosys Індія працює над оптимізацією розробки програмного забезпечення та обслуговування клієнтів через методологію Agile та DevOps (спритний переклад) для прискорення розробки та постачання продуктів, Samsung Electronics активно оптимізує виробництво та постачання продукції, Atlassian Австралія розробляє програмне забезпечення для спільної роботи та управління проектами через внутрішні інструменти для організації комунікації та вирішення завдань, Alibaba Group Китай використовує ефективні системи електронної комерції, що оптимізовані для обробки замовлень, логістики та платежів у великому масштабі; *«організація системи точно-вчасно»* – Toyota Connected Японія розробляє програмне забезпечення для автомобілів для моніторингу та оптимізації їх роботи, що допомагає забезпечити безпеку та ефективність, DHL Supply Chain Німеччина використовує прогнозування попиту та розміщення ресурсів, що дозволяє забезпечити вчасну доставку, Grab Сінгапур використовують алгоритми маршрутизації для оптимізації поїздок та доставок, забезпечуючи вчасне та ефективне обслуговування, Zara Іспанія використовує концепцію «швидкого моделювання» одягу для реагування на зміни попиту, коли швидко адаптують колекції, засновані на актуальних трендах, Netflix США використовує алгоритмічні методи для персоналізації контенту, Ping An Good Doctor Китай, як платформа для здоров'я та медичних послуг, дає можливість віддалено отримувати консультації від лікарів точно-вчасно, McDonald's використовує систему JIT для збереження продуктів, що швидко псуються, Dell виготовляє персональні комп'ютери тільки на замовлення, *«оперативне управління виробництвом»* – Kanban-система або використанні візуальних карток, сигнальних табличок для контролю за рухом матеріалів та виробництвом, LEAN-підхід (мінімізація витрат шляхом виявлення та усунення зайвих операцій та процесів), Теорія обмежень TOC дозволяє ідентифікувати обмеження у виробництві та максимально використовувати їх потенціал, Програмне забезпечення для виробництва MRP (Material Requirements Planning) або MES (Manufacturing Execution System) для автоматизації аспектів виробництва, Continuous Improvement CI або постійне вдосконалення процесів виробництва шляхом ідентифікації проблем та пошуку шляхів їх вирішення, Agile-методологія дозволяє ефективно керувати розробкою та виробництвом ІТ-продуктів

шляхом поетапного підходу, Real-Time Monitoring через датчики контролює виробничі процеси в режимі реального часу для оперативних змін у виробництві, Google США використовує Agile-методологію для управління розробкою програмного забезпечення в умовах змінних вимог ринку через вдосконалення продуктів в процесі розробки, Samsung Electronics Південна Корея впроваджує Lean-підхід, Siemens Німеччина застосовує систему MES для керування виробництвом та моніторингу в реальному часі, Alibaba Group Китай використовує Lean-підхід, Infosys Індія впроваджує Agile-методологію для розробки програмного забезпечення, Atlassian Австралія застосовує Agile-підхід та Scrum-методологію (часті короткі ітерації-кроки-наради до вирішення проблеми за 1-2 тижні) для керування розробкою програмного забезпечення, Spotify Швеція використовує Agile-методологію та Scrum-підхід для управління розробкою музичної платформи; *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – Google США має вузьке місце *«Обробка та аналіз великого обсягу даних для пошукового двигуна»*, інноваційний підхід усунення *«Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації обробки даних та покращення точності результатів пошуку»*, Alibaba Китай *«Відсутність безпеки при електронній комерції та онлайн-платежах»* - *«Розробка блокчейн-технологій для забезпечення надійності та захищеності платежів та транзакцій»*, Spotify Швеція *«Відсутність забезпечення персоналізованого музичного вмісту для кожного користувача»* - *«Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу музичних уподобань та рекомендацій користувачам»*, Samsung Південна Корея *«Недостатність тривалість батарей для мобільних пристроїв»* - *«Використання нових матеріалів та технологій для розробки батарей з більшою ємністю та тривалістю роботи»*, Revolut Велика Британія *«Нешвидкі й ненадійні міжнародні грошові перекази»* – *«Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення миттєвих та дешевих трансферів грошей між країнами»*, Tencent Китай *«Неоптимальне використання геймінгових платформ для великого числа гравців»* - *«Використання розподілених обчислювальних систем та серверів для покращення продуктивності геймінгових сервісів»*³³;

пластикові вікна: *«усунення вузьких місць технологічного процесу»* – *«Низкі продуктивність праці й якість»* - *«Використання роботизованих ліній щодо різання, зварювання та обробка профілів, що значно підвищує продуктивність праці й якість вікон»*, *«Невисока точність виготовлення складних геометричних форм»* - *«Використання 3D-друку вікон для виготовлення деталей та компонентів систем для швидкого створення складних геометричних форм і підвищення точності»*

³³ Найбільш перспективним напрямом модернізації IT-виробництва є впровадження технологій штучного інтелекту й машинного навчання

виготовлення», «Неефективне управління виробництвом в режимі реального часу» - «Впровадження цифрових технологій та Інтернету речей у виробничі процеси для контролю й керування всіма аспектами виробництва в режимі реального часу, виявляючи та усуваючи вузькі місця та зберігаючи ефективність», «Неефективна логістика» - «Інноваційні методи в управлінні логістикою та постачанням для покращення процесів доставки комплектуючих та компонентів для виробництва, що зменшить тимчасові затримки», «Несподівані затримки виробництва» - «Застосування аналітичних даних і штучного інтелекту для аналізу виробничих даних для виявлення вузьких місць, коригування процесів та прогнозування дій», «Наявність нестійких і екологічно шкідливих матеріалів» - Впровадження нових, більш екологічно чистих та стійких матеріалів для покращення виробничих процесів і зниження негативного впливу на навколишнє середовище», «Великі витрати часу й ресурсів» - «Інновації у розробці багатозадачних машин і процесів дозволяють поєднати кілька етапів виробництва в одному циклі, скоротивши час та витрат». Приклади по підприємствах, РЕХАУ Німеччина впровадила роботизовані системи у виробництво віконних профілів, що дозволяє збільшити продуктивність та знизити ймовірність помилок, СТОЛІТТЯ Німеччина використовує системи управління бізнесом та виробничими процесами з використанням Інтернету речей (IoT), що дозволяє оперативно виявляти та усувати вузькі місця, YKK AP Японія застосовує алгоритми штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів, що скорочує час виробництва та знижує витрати, Кришталеві вікна США має системи управління логістикою та постачанням з використанням безпілотних транспортних засобів для прискорення доставки матеріалів на підприємство, Декенінк Бельгія розробляє й використовує нові екологічно чисті матеріали при виробництві пластикових вікон для довговічності й зниження негативного впливу на довкілля, Schüco Німеччина поєднує декількох етапів виробництва в одному циклі за допомогою інтегрованих багатофункціональних машин, що знижує втрати часу та матеріалів, Комерлінг Іспанія використовує аналіз даних та машинне навчання для прогнозування й оптимізації виробництва, що дозволяє враховувати надлишкові запаси та нестачу матеріалів³⁴.

Групу способів коригування методів «управління персоналом» складають наступні способи:

супермаркет: *«розрахунок потреби в персоналі»* – Спочатку визначають, які функції виконує персонал, наприклад, касири, продавці-консультанти, менеджери, прибиральники, Аналізують історичні дані про обсяг продажів, звіти та прогнози,

³⁴ Перспективним напрямом модернізації виробництва пластикових і дерев'яних вікон є їх здатність до забезпечення безпеки споживача

оскільки обсяг продажів впливає на кількість потрібних працівників, особливо в пікові періоди, Складають робочий графік з узгодженням годин роботи супермаркету та розподілу робочого часу між різними змінами для визначення потреби у кількості працівників одночасно на різних етапах дня, Враховують спеціалізованість (спеціалізовані дільниці, наприклад, м'ясо, риба, випічка), Визначають співвідношення працівників, наприклад, кількість касирів може залежати від кількості кас та популярності самообслуговування, Враховують сезонність, Розгляньте можливість самообслуговування та використання роботів-касирів. Врахуйте ці можливості, якщо плануєте їх впровадити, Розглядають стандарти щодо співвідношення працівників до площі магазину чи обсягу продажів у якості вихідного пункту, Періодично переглядають план; *«добір персоналу за психофізіологічними характеристиками»* – ShakeSphere Велика Британія використовує гру зі змістом для оцінки кандидатів з завданням відтворити певні ролі або сценарії, де їх реакції відображають їх особистісні характеристики, Rymetrics США використовує наукові алгоритми для оцінки кандидатів за допомогою набору ігор та тестів, які визначають їх особистісні риси та навички, Jobral Німеччина взаємодіє з кандидатами на основі штучного інтелекту, Vervoe Австралія практикує проведення віртуальних співбесід та завдань для кандидатів, що дозволяє роботодавцям оцінити не тільки знання та навички, але й особистісні характеристики, Harver Нідерланди використовує ігрові елементи для оцінки кандидатів, що дозволяє кандидатам продемонструвати свої навички та характеристики в динамічному середовищі; *«розстановка персоналу»* – Зони розстановки персоналу такі Касові зони оптимально розміщуються так, щоб уникнути надмірної черги та забезпечити швидке обслуговування клієнтів через персонал на касах здатний до швидкого й якісного обслуговування, Полиці з продуктами повинні бути логічно розміщені, де кожен товар має своє визначене місце, а персонал розміщується поруч із популярними відділами (наприклад, м'ясо, овочі, молочні продукти) для надання консультацій та допомоги клієнтам, Розміщення персоналу біля інформаційних стендів або карт може допомогти клієнтам швидко знайти потрібні відділи й товари, Для просування нових або акційних товарів можна розміщувати персонал, який проводитиме продуктові дегустації, що сприяє збільшенню обсягу продажів, Персонал розміщується також відповідно до відділів та категорій товарів для надання консультацій клієнтам, наприклад, відділ здорового харчування може бути обслуговуваний фахівцями-дієтологами, Якщо супермаркет має власну зону приготування або обробки продуктів (наприклад, випічка, кулінарія), то персонал повинен бути ефективно розміщений для забезпечення безперебійного виробництва та обслуговування,

Персонал, що займається розвантаженням товарів з постачальників та їх розміщенням на полицях, також має бути організованим так, щоб товари були доступні для клієнтів у відведені терміни. Для зони охорони та обслуговування виділяють фізично міцних співробітників. Приклади по підприємствах. В багатьох азійських супермаркетах можна побачити персонал, який надає покупцям послуги з обслуговування та завантаження товарів в автомобіль, а також додатковий персонал може бути розміщений біля популярних продуктових дегустацій для надання інформації та консультацій клієнтам. В європейських супермаркетах є персонал, який пропонує зразки продуктів для дегустації, допомагає з вибором вин та сирів, проводить консультації зі здорового харчування. У супермаркетах Північної Америки можна зустріти персонал, який надає покупцям інформацію про джерела та методи вирощування продуктів органічного виробництва, організує популярні тематичні дні з демонстрацією приготування страв з продуктів сезону. У багатьох супермаркетах можна побачити персонал, який надає консультації з вибору інгредієнтів для національних страв та допомагає клієнтам знайти екзотичні продукти. В африканських супермаркетах персонал може бути розміщений біля зони свіжих овочів і фруктів, де вони чистять та ріжуть продукти на вимогу клієнтів. Австралія й Океанія відрізняється розміщенням персоналу, який пропонує страви для грилю й дегустації на вуличних або внутрішніх майданчиках. В супермаркетах Близького Сходу персонал може працювати на спеціальних майданчиках, де готують та пропонують традиційні страви з місцевих інгредієнтів; *«адаптація персоналу»* – Формування команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсах, а також Онлайн-навчання через онлайн-платформи для навчання нових співробітників (відео, інтерактивні тести для прискорення процесу адаптації). Будівництво командної співпраці. Впровадження програм менторства, де досвідчені співробітники допомагають новачкам впровадитися в роботу, розділяючи свої знання та досвід. Деякі супермаркети впроваджують більш тривалий період адаптації, щоб новим співробітникам було забезпечено додатковий час на вивчення всіх аспектів роботи. Пропонування співробітникам можливості навчатися та впроваджувати навички в різних відділах супермаркету для суміщення професій. Використання інноваційних підходів до оцінки й самооцінки роботи нових співробітників та надання їм зворотного зв'язку для постійного вдосконалення. Приклади по підприємствах. Tesco Великобританія має мобільний додаток для нових співробітників, де вони можуть отримати знання про продукти, процеси та правила роботи, що допомагає швидше включити новачків у робочий процес. Walmart США впроваджує інтерактивні тренінги, які допомагають новим співробітникам ознайомитися зі значущими правилами безпеки й знайти важливу

інформацію на робочому місці, Aldi Німеччина надає новим співробітникам можливість пройти стажування в різних відділах супермаркету, щоб краще розуміти всі аспекти роботи, Coor Швейцарія надає інтерактивні плакати й електронні посібники, які допомагають новим співробітникам швидко ознайомитися з асортиментом та локацією товарів у магазині, Lotte Mart Південна Корея використовує віртуальні технології й симулятори для навчання персоналу, дозволяючи їм віртуально взаємодіяти з клієнтами в різних ситуаціях, Carrefour Франція запровадив програму менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку новачкам і діляться своїм досвідом, Spar Австралія використовує інтерактивні платформи для навчання, де співробітники можуть самостійно вивчати новий матеріал та проходити тести; *«мотивація персоналу»* – Whole Foods Market США впроваджує концепцію *«соціального власництва»*, де співробітники отримують додаткові вигоди та можливість приймати участь у важливих рішеннях компанії, Mercadona Іспанія встановив систему премій, яка базується на результативності та досягненнях співробітників, що дозволяє їм отримувати додаткову винагороду за високі показники роботи, Tesco Великобританія надає співробітникам можливість зростати в компанії та розвивати свою кар'єру через систему внутрішнього переміщення, Lidl Німеччина створив програму *«Талант-академія»*, яка допомагає співробітникам розвивати навички та отримувати нові знання, Coor Швейцарія використовує гнучкий графік роботи та можливість обирати види завдань, що дозволяє співробітникам впливати на свій робочий процес, Edeka Німеччина надає співробітникам можливість брати участь у програмах корпоративного волонтерства та благодійних заходах, що сприяє підвищенню морального задоволення, Coles Австралія використовує групове навчання та тренінги, які допомагають створювати спільноту серед співробітників і підвищувати їхню самооцінку; *«оцінка персоналу»* – Walmart США використовує систему 360-градусної оцінки, де керівники, колеги та підлеглі надають зворотний зв'язок про продуктивність та навички співробітника, Aldi Німеччина впроваджує систему *«контролера задач»*, де співробітники обирають одного з колег для обміну зворотним зв'язком та підтримкою, Sainsbury's Великобританія використовує онлайн-платформу для збору зворотного зв'язку від клієнтів щодо роботи співробітників, Carrefour Франція використовує методику *«сторінка планування»*, де співробітник та його керівник разом створюють план розвитку та визначають очікування, Coor Швейцарія впроваджує систему *«персонального портфолію»*, де співробітник може збирати свої досягнення, зворотний зв'язок та навчальні матеріали, Auchan Франція використовує методику самооцінки співробітників, що допомагає їм самостійно аналізувати свою продуктивність, Lotte Mart Південна

Корея впроваджує систему нагород та визнання за високі результати роботи співробітників; *«звільнення персоналу»* – Zappos США зробив акцент на людськість та емоційний підхід до звільнення, коли компанія пропонує вийти з роботи тим, хто не відчуває себе частинкою команди й може припинити працювати впродовж 4 тижнів, отримуючи зарплату та бонус \$2000, Unilever Великобританія реалізує програму «Мости», яка надає підтримку для співробітників, які були звільнені, допомагаючи їм знаходити нові робочі місця та переорієнтуватися на інші сфери, Tesco Великобританія використовує «Друг шляху», де компанія допомагає звільненим співробітникам знаходити роботу в інших супермаркетах чи готелях, Coop Швейцарія має програму «Професійна майстерність», коли звільненим співробітникам пропонується проходити навчання та підвищення кваліфікації, допомагаючи їм знаходити нові робочі місця, Walmart США співпрацює з агенціями зайнятості, які допомагають звільненим співробітникам знайти роботу в інших компаніях, Sainsbury's Великобританія надає підтримку звільненим співробітникам через програми перекваліфікації та навчання для забезпечення їхнього майбутнього працевлаштування, Aldi Німеччина пропонує звільненим співробітникам доступ до внутрішніх вакансій в інших магазинах компанії; *«психологічний вплив на персонал»* – Позитивний підхід до керівництва, Лідерство, засноване на позитивних принципах, Розвиток навичок, Справедливість і рівність, Емоційна підтримка, Визнання досягнень, Стрес-менеджмент, Приклад на підприємстві, Seiyu Японія впроваджує елементи гри та розваги в обслуговуванні, сприяючи позитивному настрою у персоналу та клієнтів; *«стратегія управління персоналом»* – Ключові напрямки та підходи, за якими буде організоване управління робочою силою з метою досягнення стратегічних цілей компанії, наприклад, стратегія може спрямовуватися на підвищення рівня обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат, розширення ринкової присутності³⁵;

агрофірма: *«розрахунок потреби в персоналі»* – Ретельно аналізують всі завдання фірми й функції, які мають виконувати працівники, Визначають необхідний обсяг робіт і час, потрібний для їх виконання, Визначають робоче навантаження або кількість робочих годин, які можуть бути виконані одним працівником за період (день, тиждень, місяць), враховують відпустки, вихідні дні та інші перерви; *«добір персоналу за психофізіологічними характеристиками»* – GreenFields використовує метод добору персоналу за психофізіологічними характеристиками для вакансії тракториста, коли кандидатів оцінюють на фізичну витривалість, вміння працювати під час важких погодних умов та високу увагу до

³⁵ Для роботи у якості працівників торгового залу, вантажників, касирів, прибиральників, водіїв підходять динаміки-сенсорики, а консультантів з вибору нешкідливих продуктів й організаторів рекламних акцій, статистики-раціоналізатори з якості й інтуїтиви-творці, відповідно

безпеки; *«розстановка персоналу»* – AgroMax застосовує розподіл працівників залежно від їхнього досвіду та навичок, коли досвідчені садівники працюють на важких робочих місцях, таких як обрізка фруктових дерев, тоді як менш досвідчені працівники виконують більш прості завдання, наприклад, поливання рослин, що допомагає забезпечити ефективне використання знань і навичок працівників та підвищує якість роботи; *«адаптація персоналу»* – Формування команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсах. Приклад на підприємстві, HarvestFields застосовує метод адаптації персоналу для нових працівників, які приєднуються до команди на початку сільськогосподарського сезону, коли кожен новий працівник проходить тренінг й навчання, де він ознайомлюється з основами сільськогосподарської діяльності, правилами безпеки та процедурами роботи на фермі з виділенням ментора, який надає підтримку та допомогу в процесі адаптації; *«мотивація персоналу»* – GreenHarvest застосовує метод мотивації персоналу, надаючи своїм працівникам можливості професійного розвитку через участь у навчальних програмах, семінарах і тренінгах з сільськогосподарської тематики, встановлює систему премій за досягнення виробничих показників та впроваджує систему внутрішніх переміщень, де працівники можуть змінювати посади й перевіряти себе в різних ролях організації; *«оцінка персоналу»* – Атестація кадрів за показниками Компетентність (оцінка знань, навичок та досвіду працівника, його здатності виконувати робочі завдання та досягати поставлених цілей), Результативність, Поведінка та комунікація (оцінка професіоналізму, ефективності комунікації, співпраці та взаємодії з колегами та керівництвом), Лідерство та ініціатива (оцінка здатності працівника приймати ініціативу, впливати на інших, розвивати лідерські якості), Професійний розвиток (оцінка зацікавленості працівника в освоєнні нових знань та вмінь, його готовності здійснювати самостійний розвиток), Внесок у розвиток компанії (оцінка внеску працівника у розвиток агрофірми, його ідей, інновацій та внеску у досягнення стратегічних цілей). Приклад по підприємству, Агрофірма AgroSuccess використовує метод 360-градусної оцінки, де оцінка працівника проводиться не тільки керівником, але й колегами, підлеглими та навіть зовнішніми співробітниками, що дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку працівника з урахуванням різних аспектів його роботи та взаємодії з оточуючими; *«звільнення персоналу»* – Проводиться при зниженні обсягів виробництва, реорганізації підприємства, змінах в стратегії бізнесу, низькій продуктивності працівника або порушенні правил і політик компанії та має характеристики відкритості й прозорості, коли причини пояснюються працівнику чітко та об'єктивно, робиться відшкодування збитків з питань пошуку нової роботи, повинно відповідати вимогам трудового законодавства, де враховуються права

працівників та процедури розірвання трудового договору, відбувається з повагою до працівника та його досягнень, незалежно від причин рішення. Приклад на підприємстві, AgroGrow із-за складної економічної ситуації вирішує зменшити обсяги виробництва й збалансувати витрати через звільнення частини персоналу, чий посади стали зайвими у зв'язку зі змінами у виробничому процесі, що було здійснено відповідно до законодавства, коли працівники були проінформовані про причини і наслідки рішення із забезпеченням відшкодування та наданням підтримки у пошуку нової роботи й зменшенням впливу звільнення на колектив за допомогою комунікаційних заходів для збереження мотивації та довіри інших працівників; *«психологічний вплив на персонал»* – EcoGrow Іспанія організовує щотижневі зустрічі з керівництвом, де співробітники можуть вільно обговорювати свої питання та ідеї, NaturAgro Бразилія впроваджує програму психологічної підтримки для співробітників, яка включає консультування та тренінги з керівництва стресом, AgriGenius Канада організовує командні змагання та спортивні події, що сприяють підвищенню міжособистісних відносин та командного духу; *«стратегія управління персоналом»* – Забезпечення наявності кваліфікованого, мотивованого та здатного до розвитку персоналу, що допомагає досягати стратегічних цілей агрофірми через привертання талановитих працівників, розвиток персоналу, мотивацію й заохочення, розвиток корпоративної культури, ефективне управління продуктивністю, забезпечення безпеки та здоров'я працівників, розвиток гнучкої структури й практик, що допомагають адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх факторів³⁶;

агротрейдер: *«розрахунок потреби в персоналі»* – Ретельно аналізують всі завдання фірми й функції, які мають виконувати працівники, Визначають необхідний обсяг робіт і час, потрібний для їх виконання, Визначають робоче навантаження або кількість робочих годин, які можуть бути виконані одним працівником за період (день, тиждень, місяць), враховують відпустки, вихідні дні та інші перерви; *«добір персоналу за психофізіологічними характеристиками»* – Добір персоналу за методикою ТАРТ для задоволення потреб підприємців і працівників у розвитку; *«розстановка персоналу»* – Важливою функціональною зоною є група працівників з контролю за автоматизованим ланцюгом внутрішнього переміщення зерна (оператор, слюсар-наладчик, електрик), У зону транспорту виділяють логістів і водіїв вантажівок, Для зони аналізу якості збіжжя підходять працівники-аналітики, а Зони охорони – фізично розвинуті люди; *«адаптація персоналу»* – Формування

³⁶ Для роботи трактористами-машиністами, водіями, майстрами машинного доїння, заготівельниками підходять динаміки-сенсорики, слюсарями-ремонтниками агротехніки – статички-раціоналізатори доїння з якості, а рекламними менеджерами – інтуїтиви-творці. Самі підприємці й агрономи повинні бути інтуїтивами-творчими особистостями для прийняття креативних управлінських та агротехнічних рішень

команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсах; *«мотивація персоналу»* – Ключові аспекти мотивації персоналу такі Система винагород (фіксована зарплата, бонуси, премії та інші стимули, які відповідають досягненням та результатам працівників), Кар’єрний ріст всередині організації, Активне визнання та похвала працівників за їхні досягнення та вклад у розвиток агрофірми, що допомагає зміцнювати почуття цінності та важливості, Створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища, де працівники відчують підтримку, довіру та можливість впливати на прийняття рішень, Забезпечення участі працівників у спільних цілях та успіхах організації, наприклад, шляхом включення до програм акціонерної участі; *«мотивація персоналу»* – AgroHarvest Україна використовує програму «Поля знань», коли кожен співробітник, який вдосконалює свої навички й знання у сфері агротрейду, отримує бонусні бали, які можна обміняти на путівки на аграрні конференції, де можна буде познайомитися зі світовими експертами та розширити свої зв’язки, FarmGrow США реалізує програму «Створи свій шлях», коли співробітникам дається можливість вибирати напрямок свого професійного розвитку (від роботи на полі до аналітики агоринку) для чого компанія надає підтримку й ресурси, AgroGrowth Бразилія має програму «Зелений вклад», за якої співробітники, які беруть участь у екологічних ініціативах та ефективному використанні ресурсів, отримують бонуси та можливість інвестувати у зелені проекти, AgroInnovate Нідерланди реалізує програму «Інноваційний квартал», коли співробітники можуть подавати ідеї для впровадження нових технологій і методів роботи, а найкращі ідеї отримують фінансування та підтримку для реалізації, AgriQuest Індія має програму «Вершники змін», коли за активну участь у реалізації стратегічних цілей компанії, співробітники отримують можливість брати участь у подорожах до інших країн для вивчення найкращих практик, GreenFields Австралія впровадила програма «Екологічні амбасадори» з вибором команди співробітників, яка активно працює над екологічними проектами, яка представляє компанію на зелених заходах й отримує спеціальні пільги, AgroImpact Канада має програму «Громадянська відповідальність», коли співробітники можуть долучитися до благодійних акцій та соціальних проектів, за що отримують визнання та спеціальні бонуси; *«оцінка персоналу»* – Атестація кадрів один раз на п’ять років; *«звільнення персоналу»* – Прозорість, відшкодування збитків, підтримка, законність, повага; *«психологічний вплив на персонал»* – GreenHarvest Канада систематичні зустрічі «Чашка гарячого GreenHarvest» для прямого зв’язку з керівництвом, сприяючи відкритій комунікації та взаєморозумінню, AgriPro Індія реалізує практики зі стрес-менеджменту та медитації для працівників, сприяючи покращенню психологічного благополуччя, GoldenFields Австралія у програмі «Здорове життя на полі» організує

спортивні події, фітнес-воркшопи й споживання здорових страв на робочому місці, AgroTech Ізраїль організує регулярні індивідуальні консультації з психологом для співробітників, що допомагають знизити рівень стресу та покращити загальний стан; «стратегія управління персоналом» – Україна AgroVision реалізує стажувань для студентів аграрних університетів, де студенти отримують можливість вивчати агротрейдерський бізнес зсередини та розкривати свій потенціал, США FarmInnovate встановлення програми менторства, Бразилія AgroGrow організація щорічних конференцій для співробітників, де обговорюються тенденції агроринку та проводиться обмін знаннями, Нідерланди AgriConnect запуск онлайн-платформи для навчання й обміну досвідом між співробітниками різних підрозділів компанії й країн, Індія AgroFusion створення спеціального «Шляху до лідерства», де перспективні співробітники мають можливість пройти тренінги, отримати сертифікації та стати ключовими експертами, Австралія AgriPulse введення системи «Золотий стандарт», де співробітники, які досягають найвищих результатів, отримують особливі винагороди та привілеї, Канада AgroAdvance створення внутрішнього університету, де співробітники можуть навчатися новим навичкам та отримувати освіту безкоштовно³⁷;

готель: «розрахунок потреби в персоналі» – Визначення посад та функцій, наприклад, адміністратори, рецепціоністи, обслуговуючий персонал ресторану, прибиральники, технічний персонал, менеджери, Створення робочих груп за функціональністю, наприклад, гостинність (рецепція, консьєрж), харчування та ресторанний сервіс, прибирання, технічне обслуговування, Обчислення обсягу роботи або середню кількість годин роботи для кожної групи з врахуванням пікових і мінімальних навантажень, святкових періодів, Враховують час на навчання нових працівників, відпустки, хвороби та інші можливі відхилення в роботі, Розраховують коефіцієнт завантаження, який показує співвідношення між робочим часом та неробочим часом, наприклад, якщо години роботи працівника - 40 годин на тиждень, а він працює в середньому 32 години, то коефіцієнт завантаження буде 0,8, Для калькуляції потреби перемножують середню кількість годин роботи для кожної робочої групи на коефіцієнт завантаження й додають кількість працівників для кожної групи, Роблять поправки враховуючи специфіку готелю, сезонність, пікові та непікові періоди, очікувані зміни в попиті, інноваційні технології, Постійно моніторять роботу та завантаженість персоналу, враховують відгуки гостей, аналізують попит та вносять відповідні зміни до розрахунку потреби в персоналі. Приклади по підприємствах, Burj Al Arab Jumeirah Об'єднані Арабські Емірати

³⁷ Для роботи операторами, водіями й логістами підходять динаміки-сенсорики, експертами з оцінки якості зерна – статистики-раціоналізатори з якості, а бренд-менеджерами – інтуїтивні-творці

використовує велику кількість персоналу для надання висококласного обслуговування на кожному рівні, включаючи особистих помічників для гостей, The Ritz-Carlton, США розраховує потребу в персоналі так, щоб забезпечити особливий дотик та увагу до кожного гостя, Hotel Adlon Kempinski Німеччина використовує систему «батлерів», які відповідають за особистий комфорт та потреби гостей, допомагаючи створити високий рівень задоволеності клієнтів, Marina Bay Sands Сінгапур має великий обсяг роботи з обслуговування гостей, включаючи ресторани, казино, спа та різноманітні розваги, The Plaza США потребує великої кількості персоналу для задоволення потреб гостей, The Langham Велика Британія розраховує потребу в персоналі так, щоб забезпечити вишуканий сервіс та особливу увагу до деталей для своїх гостей; *«добір персоналу за психофізіологічними характеристиками»* – У японських готелях використовують роботів-помічників для обслуговування гостей, що дозволяє точно відповідати психологічним й емоційним потребам гостей, враховуючи їхні вподобання, В американських готелях впроваджено системи штучного інтелекту для аналізу соціальних мереж та публічних джерел інформації про претендентів на роботу, що допомагає виявляти потенційних кандидатів з відповідними психофізіологічними характеристиками, У швейцарських готелях використовують біометричні системи для оцінки психофізіологічних характеристик кандидатів під час спеціальних завдань або ситуацій для вибору найвідповідніших співробітників, Корейські готелі використовують віртуальну реальність для проведення психологічних тестів зі здібностей та реакцій кандидатів, Французькі готелі впроваджують аналіз мовного спілкування кандидатів з використанням штучного інтелекту, що дозволяє виявити особливості їхньої комунікативної поведінки та відповідність роботі в обслуговуючому секторі, У канадських готелях впроваджено аналіз емоцій за допомогою технологій розпізнавання обличчя, що допомагає визначити, як кандидати реагують на різні ситуації, що може бути важливим для обслуговування гостей, В нідерландських готелях використовують ігрові симулятори для оцінки психологічних характеристик кандидатів, що допомагає виявити їхні навички взаємодії з гостями та розв'язання проблемних ситуацій; *«розстановка персоналу»* – персонал розподіляється по зонах відповідно до індивідуальних особливостей і досвіду; *«адаптація персоналу»* – Формування команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсах, а також адаптація за кроками Забезпечення чіткого й доброзичливого процесу прийому нового працівника з наданням інформації про компанію, її цінності, структуру, правила і процедури, Навчання нового працівника з ключових аспектів його роботи, процесів та процедур, ознайомлення з командою та встановлення зв'язків з колегами, Надання наставника

або ментора для нового працівника, який буде надавати підтримку та допомогу в період адаптації, Спільно з новим працівником визначення його цілей та очікувань від роботи в компанії з постановкою чітких завдань та вимог; *«мотивація персоналу»* – Складові мотивації такі Розробка мобільних додатків або платформ, де співробітники можуть отримувати бали, досягнення та нагороди за досягнення певних цілей чи завдань, що стимулює їхню продуктивність та залученість, Розробка креативних та комфортних робочих просторів, які сприяють творчому підходу й співпраці, що позитивно позначається на мотивації персоналу, Впровадження програм навчання та розвитку, які допомагають співробітникам розвивати свої навички та кар'єрний ріст, що може служити додатковим джерелом мотивації, Створення внутрішніх спільнот та форумів, де співробітники можуть обмінюватися досвідом, ідеями та підтримувати одне одного, що може збільшити їхню залученість, Впровадження інтелектуальних систем штучного інтелекту, які аналізують працівників та рекомендують індивідуальні підходи до мотивації, може допомогти забезпечити більш персоналізований підхід, Розробка нестандартних креативних систем винагород, таких як можливість обмінювати нагороди на спеціальні пропозиції або привілеї, може стимулювати співробітників; *«оцінка персоналу»* – 360-градусний зворотний зв'язок усього колективу, Оцінка з використанням роботів-перевірників (використання роботів для виконання перевірки якості обслуговування та відповідності стандартам може забезпечити об'єктивнішу оцінку), Використання індивідуальних підходів до оцінки, з урахуванням особливостей та потенціалу кожного співробітника, може збільшити мотивацію та розвиток, Розробка інтерактивних платформ для самооцінки, де співробітники можуть встановлювати свої цілі та оцінювати свою продуктивність, стимулює відповідальність та саморозвиток, Впровадження мобільних додатків, які допомагають відстежувати та аналізувати робочий час, завдання та результати, може дати більш об'єктивну картину про продуктивність, Використання систем, які надають реальний часовий зворотний зв'язок та можливість коригувати дії на ходу, допомагає спрямовувати зусилля у потрібному напрямку. Приклади по підприємствах, Four Seasons Hotels and Resorts впроваджує програму «Guest Experience Index», яка використовує дані відгуків гостей для оцінки продуктивності співробітників та вдосконалення обслуговування, Wynn Las Vegas: У готелі Wynn Las Vegas використовується система персоналізованої оцінки, де керівники й колеги можуть залишати зворотний зв'язок та оцінювати співробітників, спираючись на конкретні досягнення та навички, Hilton впроваджує програму «Catch Me at My Best» (Злови мене в кращому вигляді), де співробітники можуть відзначати один одного за високі досягнення та внесок у роботу, Hotel Arts Barcelona використовує

інтерактивну платформу для оцінки та навчання персоналу, де співробітники можуть вивчати навички, отримувати зворотний зв'язок та підвищувати свою продуктивність, AccorHotels використовує систему «Voice of the Guest» (Голос гостя), яка дозволяє гостям залишати відгуки про роботу персоналу, що впливає на їхню оцінку та винагороду, MGM Resorts International використовується програма «MLife Moments» (Моменти життя), яка дає можливість співробітникам отримувати бонуси та нагороди за високі результати та персональні досягнення, Rosewood Hotels & Resorts впроваджує інноваційну платформу «Asaya» (Ай да Я), де співробітники можуть отримувати особистий розвиток та здоров'я, що позитивно впливає на їхню продуктивність та настрій; *«звільнення персоналу»* – Готель може створити базу даних зі списком звільнених співробітників та їхніх навичок для передачі іншим роботодавцям, Для тих, хто має бажання розпочати власний бізнес, готель може надавати консультації й ресурси для створення власного готельного або гастрономічного підприємства, Впровадження програм для звільнених співробітників, які дозволяють їм перекваліфікуватися та працевлаштовуватися в інших галузях, Організація спеціальних заходів, де різні роботодавці з готельної сфери та інших галузей надають можливості для працевлаштування; *«психологічний вплив на персонал»* – В шведських готелях використовується підхід «психології відповідальності», де співробітники мають більше відчуття власної відповідальності за рішення та результати своєї роботи, японських готелях практикується «психологія співпраці», коли підтримується інклюзивна та співпрацююча атмосфера, що сприяє підвищенню творчості та залученості персоналу, готелях Нідерландів впроваджується «психологія розвитку», коли працівникам надається можливість проходити навчання та тренінги, що допомагає їм зростати як фахівцям та особистостям, сінгапурських готелях використовується «психологія визнання», коли персоналу активно відзначають його внесок та досягнення, що підвищує мотивацію та задоволеність роботою, фінських готелях присутня «психологія рівноваги», коли акцент робиться на підтримку психоемоційного стану працівників і забезпечення психологічної комфортності, готелях Австралії практикується «психологія залучення», коли співробітникам надають можливість висловити свої думки, ідеї та пропозиції щодо покращення робочих процесів, китайських готелях використовується «психологія сталої мотивації», коли створюються програми мотивації й стимулювання для збереження високої працездатності та ентузіазму працівників; *«стратегія управління персоналом»* – В японських готелях управління персоналом без зайвих рівнів ієрархії, сприяючи більшому взаємодії між всіма співробітниками й швидкому прийняттю рішень, ісландських готелях акцент зроблений на створення робочих умов, які сприяють роботі та особистому

зростанню працівників, сінгапурських готелях використовується технологія для відстеження продуктивності й задоволеності працівників, шведських готелях дотримуються концепції «робочого життя в рівновазі» з гнучким робочим графіком і можливістю дистанційної роботи, готелях Індії використовується програма «учиться-працюючи», новозеландських готелях акцент зроблено на творчій здатності надання якісних послуг;³⁸

ресторан: *«розрахунок потреби в персоналі»* – За кількістю столиків для обслуговування; *«добір персоналу за психофізіологічними характеристиками»* – Офіціанти, шеф-повар, музиканти – творчі особистості (інтуїтиви-творці); *«розстановка персоналу»* – Розстановка за Кодом типу особистості ТАРТ; *«адаптація персоналу»* – Формування команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсах; *«мотивація персоналу»* – Чайові; *«оцінка персоналу»* – Атестація на творче обслуговування; *«звільнення персоналу»* – Прозорість й повага до людської гідності працівників; *«психологічний вплив на персонал»* – Мотивація престижем; *«стратегія управління персоналом»* – Кредо компанії;

турфірма: *«розрахунок потреби в персоналі»* – Добір вчителів географії, історії й біології у часи піку сезону; *«добір персоналу за психофізіологічними характеристиками»* – Добір інтуїтивів-творців; *«розстановка персоналу»* – розподіл співробітників між відділами Закордонного туризму, Внутрішнього туризму, Екскурсійної діяльності, Круїзного туризму з урахуванням мовних навичок і особистих якостей; *«адаптація персоналу»* – Формування команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсах, а також зближення працівників під час творчих заходів (театр, рекламний тур т. ін.); *«мотивація персоналу»* – Премії за загальну прибутковість турфірми; *«оцінка персоналу»* – Атестація на творче обслуговування; *«звільнення персоналу»* – Етичне відношення до зміни роботи; *«психологічний вплив на персонал»* – Похвала за творчість; *«стратегія управління персоналом»* – Добір креативних співробітників й створення для них творчих умов праці;³⁹

ІТ-підприємство: *«розрахунок потреби в персоналі»* – Визначають обсяг і типи робіт, які потрібно виконати, такі як розробка програмного забезпечення, тестування, адміністрування систем, Враховують тип проєктів (якщо працюють над різними типами проєктів, такими як веб-розробка, мобільні додатки, штучний інтелект тощо, то може знадобитися різний персонал для кожного з них), Визначають, які технічні навички потрібні для виконання робіт, розглядають рівень

³⁸ Для роботи покоївками, працівниками клінінгу, медиками спа-центрів підходять статички-раціоналізатори з якості, працівниками ресторанів – інтуїтиви-творці (шеф-кухар, офіціант, тамада), а водіями, рецепшн-менеджерами – динаміки-сенсорики

³⁹ Для роботи менеджерами різних видів туризму й екскурсоводів підходять інтуїтиви-творці, а водіями автомобілів, фінансистами – динаміки-сенсорики, відповідно

експертизи, вимоги до програмних мов, фреймворків, Розраховують, скільки робочого часу потрібно для виконання конкретних завдань та проєктів з врахуванням факторів, які можуть вплинути на продуктивність, Складність проєктів може вплинути на потребу в більшому числі кваліфікованих фахівців, Визначають строки виконання проєктів, Враховують можливі сезонні зміни обсягів робіт та попиту на ІТ послуги, а також можливі випадки відсутності співробітників через відпустки, хвороби, Розглядають можливість заміщення, Передбачають можливе зростання обсягів робіт і бізнесу та те, як воно може вплинути на потребу в персоналі, Вивчають практику та підхід до персоналу у вашому сегменті ринку та в інших ІТ компаніях, Залежно від отриманих даних і конкретних обставин, визначають оптимальний склад персоналу. Приклади по підприємствах, Google США використовує аналіз даних та алгоритми для прогнозування обсягів роботи та потреби в інженерах, розробниках програмного забезпечення та інших фахівцях на різних проєктах, Tencent Китай використовує ретельний аналіз ринку та прогнозування попиту на інноваційні ІТ-послуги для планування залучення нових співробітників, SAP Німеччина вивчає користувачів свого програмного забезпечення для визначення попиту на різні модулі та функції, що допомагає в оптимізації залучення спеціалістів, Infosys (Індія): Компанія Infosys використовує прогнозування потреби в ІТ-фахівцях з урахуванням проєктів, які будуть впроваджувати клієнти, а також залучає стажерів та навчає їх під власними програмами, Wipro Індія використовує аналіз попиту на ІТ-послуги, щоб прогнозувати рівень замовлень та відповідно планувати кількість співробітників для виконання цих проєктів, Atlassian Австралія використовує агільні методи розробки програмного забезпечення, такі як Scrum, для гнучкого планування та розподілу завдань між розробниками залежно від потреб проєкту, Samsung Electronics Південна Корея використовує систему спрямованого навчання для підготовки внутрішнього персоналу до ролей, які відповідають стратегічним потребам компанії; *«добір персоналу за психофізіологічними характеристиками»* – На базі методики ТАРТ, можна розглянути, які типи особистості можуть бути наявні серед програмістів, аналітиків та системотехніків на ІТ підприємствах, а саме, *Програмісти*: Низька Екстроверсія (E): Програмісти, як правило, концентруються на роботі з кодом та розв'язанні завдань на своєму. Низька Нейротичність (N): Спокійність і зосередженість, важливі якісні риси для програмістів. Висока Ложниця (L): Програмісти мають тенденцію бути точними та дотримуватися принципів. *Аналітики*: Висока Ложниця (підвищена самооцінка) (L): Точність і дотримання правил допомагають аналітикам проводити детальний аналіз даних, Низька Екстроверсія (E): Аналітики виконують багато аналітичної роботи в

одиначку. Низька Нейротичність (невротичність) (N): Стресостійкість є важливою якістю для аналітичних завдань. *Системотехніки*: Висока Ложниця (L): Важливість точності та дотримання норм у системному адмініструванні. Висока Екстрроверсія (E): Системотехніки можуть спілкуватися з колегами і рішати технічні проблеми. Низька Нейротичність (N): Довіра до себе та спокійність в ситуаціях з високим рівнем стресу, *Приклади по підприємствах*, IBM США використовує психометричні тести, які допомагають оцінити когнітивні та особистісні характеристики кандидатів на посади в області ІТ, що допомагає забезпечити відповідність між навичками кандидата та вимогами посади, Turing.com США використовує алгоритм, який аналізує різні аспекти навичок, досвіду та освіти кандидата, а також його психологічні характеристики, що допомагає відібрати кандидатів з найкращими шансами успішного виконання завдань, Cognizant Індія використовує технології штучного інтелекту для аналізу поведінкових і психологічних ознак кандидатів, що допомагає відібрати тих, хто має відповідний профіль для співпраці з клієнтами та виконання завдань, Wix Ізраїль використовує методи оцінки креативності, комунікативних навичок та спроможності адаптуватися до змін, що допомагає залучати співробітників, які можуть працювати ефективно в швидкозмінному ІТ-середовищі, *«розстановка персоналу»* – розташування програмістів, тестувальників, аналітиків та інших спеціалістів може варіюватися залежно від їх ролей в розробці програмного забезпечення, а саме, в США використовують концепцію відкритих офісних просторів з зонами для спільної роботи й спеціально обладнаними місцями для концентрації. наприклад, Google створює робочі середовища зі зручністю для комунікації та розваг, У Нідерландах популярна концепція «гнучких офісів», де співробітники можуть обирати місце роботи відповідно до їхніх завдань та вимог, У Сінгапурі розташування офісів сприяє відпочинку та розвагам, що підвищує мораль співробітників, Через значну кількість спеціалістів ІТ у Індії, деякі компанії використовують концепцію «гнучких годин» для роботи, де співробітники можуть обирати оптимальний час, У Швеції популярні офіси з концепцією «панельних станцій», де кожному співробітникові призначена власна робоча зона з можливістю персоналізації, В Японії використовуються інноваційні технології для покращення ефективності робочого процесу, такі як системи автоматизованого розташування працівників за допомогою сенсорів, В деяких канадських компаніях віддають перевагу гібридному підходу, поєднуючи відкритий офісний простір з зонами для індивідуальної роботи; *«адаптація персоналу»* – Формування команди під час спорту, участі у гуртках якості, творчих конкурсах. *Приклади по країнах*, Інтеграція в корпоративну культуру: У США, де панує індивідуалізм, адаптація включає в себе ознайомлення зі способами роботи компанії, участь в корпоративних заходах та

побудову відносин з колегами, В Швеції, де приділяється велика увага роботі в команді, використовується практика призначення новачку ментора, який допомагає зорієнтуватися в робочих завданнях та підтримує адаптацію, В Індії, де є велике різноманіття культур, компанії надають освіту новим працівникам про місцеві традиції та норми поведінки, У Канаді, де високо цінується рівень відповідальності та незалежності співробітників, використовуються системи оцінки, що допомагають орієнтуватися в робочих завданнях, В Японії, де існує високий рівень стандартів та дисципліни, новачків навчають основним принципам організації робочого процесу та вимогам безпеки, У Сінгапурі, де є культурна різноманітність, важливо надавати адаптаційні тренінги, щоб сприяти співробітникам з різних країн, У багатьох країнах, де розподілена робота або віддалена робота є нормою, компанії надають доступ до онлайн-курсів та навчальних матеріалів для адаптації нових працівників; *«мотивація персоналу»* – Google США дозволяє співробітникам витратити 20 % свого робочого часу на інноваційні проєкти, які їх зацікавляють, що сприяє самореалізації та стимулює креативність, Spotify проводить доповіді про невдачі, де співробітники розповідають про свої помилки та важкі моменти, що сприяє відкритості та навчанню на власних помилках, Zappos США прагне підтримувати незвичайну робочу атмосферу й унікальну корпоративну культуру, що сприяє підвищенню мотивації, Booking.com Нідерланди дозволяє співробітникам обирати різні місця роботи в офісі в залежності від їхніх потреб, Microsoft США має програму, за якою співробітники можуть добровільно працювати над гуманітарними проєктами на повну ставку з оплатою, Tencent Китай пропонує гнучкий графік роботи та можливість вибору режиму роботи, Atlassian Австралія організовує тиждень Hackathon (Хаккер-час), коли працівники можуть віддатися своїм інноваційним ідеям, Red Hat США працює з відкритим кодом та підтримує внутрішні ініціативи співробітників; *«оцінка персоналу»* – 360-градусна оцінка США полягає в залученні відгуків від колег, підлеглих та керівників протягом певного періоду, що допомагає отримати різні точки зору на роботу співробітника, Key Performance Indicators Індія використовує ключових показників ефективності, які відображають досягнення конкретних цілей співробітників, Метод 9 Box Grid Китай як візуальний інструмент для оцінки співробітників, який залежить від їхнього потенціалу та результатів роботи, OKR (Цілі та ключові результати) США – це методологія, де співробітники встановлюють цілі та конкретні ключові результати для їх досягнення, Оцінка за допомогою алгоритмів та штучного інтелекту Ізраїль, коли використовують аналіз даних та штучного інтелекту для оцінки продуктивності співробітників на основі великої кількості інформації, Peer Review Канада використовує залучення колег до оцінки роботи співробітників, де

вони висловлюють свою думку про їхні внески та здібності, Регулярні обговорення Нідерланди, коли керівник регулярно спілкується зі співробітниками для обговорення їхніх досягнень, проблем та потреб, Adobe США використовує систему оцінки «Check-In», де менеджери регулярно спілкуються зі своїми підлеглими про їхні досягнення, цілі та потреби, Netflix США дозволяє співробітникам вибирати свою зарплату та визначати власний рівень внеску в компанію, Deloitte США замінила традиційну оцінку на систему «Performance Snapshot» (Знімок продуктивності), де менеджери відмічають внесок протягом року, а не один раз у році, Zappos США використовує систему «Holacracy» (Голакратія), де співробітники формують ролі та виконують їх, враховуючи свої сильні сторони, GE США запровадила «Performance Development» (система неперервної оцінки), де співробітники отримують зворотний зв'язок через всі рівні, Accenture США впровадила систему «Performance Achievement» (Досягнення ефективності), де співробітники отримують постійний зворотний зв'язок та оцінку, Microsoft США замінила традиційну оцінку на «Connects», де менеджери використовують ключові слова для опису внеску співробітників, Spotify Швеція використовує «Squad Health Check Model» (Модель перевірки здоров'я команди), де команда оцінює свою продуктивність та взаємодію, Booking.com Нідерланди використовує систему «Feedback and Development» (Зворотній зв'язок і розвиток), де зворотній зв'язок грає важливу роль у розвитку співробітників, Agoda Таїланд впровадила систему оцінки єдності індивідуальних та колективних цілей; «звільнення персоналу» – Netflix США має політику «Задовільна продуктивність призводить до щедрого звільнення», коли працівник не досягає очікуваної продуктивності й його можуть звільнити з щедрою компенсацією, Zappos США замість традиційних виходів на роботу протягом двох тижнів після звільнення відразу відмовитися від роботи й отримати компенсацію, HubSpot США пропонують «Період мораторію на роботу», під час якого звільнений працівник може використовувати офісні приміщення та ресурси, щоб розвивати свої власні проекти, Layoffs.fyi США це ресурс, створений колишнім співробітником Google, який допомагає звільненим інженерам знайти нову роботу, розміщуючи їхні резюме та інформацію про вакансії, TransferWise Естонія, який зараз відомий як Wise, має програму «Talent Hubs» (Центри талантів), яка допомагає співробітникам, які були звільнені, знайти нову роботу в інших компаніях та розміщує їхні резюме на своєму внутрішньому ресурсі, Airbnb США надає звільненим співробітникам пакет із заробітної плати, медичного страхування та підтримки при пошуку нової роботи, DoorDash США надає звільненим співробітникам доступ до спеціального ресурсу, де є вакансії в інших компаніях, рекомендації та підтримку в процесі пошуку роботи, Severance Negotiation Bootcamp США є програмою допомоги

звільненим співробітникам вивчити навички переговорів щодо умов звільнення й компенсації; *«психологічний вплив на персонал»* – Арт-терапія через організацію майстер-класів з малювання, скульптури або музики для зняття напруги та стимулювання творчості; *«стратегія управління персоналом»* – Стратегія заохочення персоналу реалізацією власних проєктів, а саме, Google США має стратегію «20% Time», яка дозволяє співробітникам витрачати 20% робочого часу на власні проєкти та ініціативи, що не обов'язково пов'язані з їхньою основною роботою, Atlassian Австралія додержується стратегії «ShipIt Days», коли співробітники мають можливість працювати над власними проєктами та ідеями (мають всього 24 години, щоб розробити щось нове та цікаве), Spotify Швеція впроваджує стратегію «Squad Model», за якої команди працюють над конкретними проєктами й продуктами та кожна «Squad» вільна у виборі методології роботи, що сприяє інноваціям та відходу від стандартів, Facebook США має стратегію «Hackathons» для використання креативних думок та інновацій працівників, Adobe США через стратегію «Kickbox» надає співробітникам набір інструментів для розробки власних ініціатив і проєктів, що допомагає залучати нові ідеї й створювати інноваційні продукти, Microsoft США реалізує стратегію «One Week», коли співробітники можуть займатися будь-якими проєктами й ідеями, що сприяє інноваціям та обміну знаннями;⁴⁰

Отже, на основі аналізу світової інформації наведено банк форм впровадження способів і прийомів коригування методу управління виробництвом і персоналом.

⁴⁰ Для роботи аналітиками, програмістами, рекламними менеджерами підходять інтуїтиви-творці, а фінансистів і організаторів тренінгів – динаміки-сенсорики й статичні –раціоналізатори з якості, відповідно. Стратегією управління персоналом є мотивація працівників саморозвитком через можливість виконувати власні інноваційні проєкти за допомогою ресурсів підприємства й у робочий час (20%, 24 год, тиждень на місяць)

Методологія й організація досліджень способів і прийомів коригування методів управління бюджетуванням, інвестуванням і фінансуванням

На основі даних маркетингових досліджень (продукт, ціна, реклама, збут), організації виробництва й роботи персоналу проводяться дослідження способів і прийомів коригування методів управління бюджетуванням, інвестуванням і фінансуванням:

супермаркет: *«витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку»* – в Норвегії використовують інноваційну систему «соціальних бонусів», де частина премій за виконання норм виробітку виплачується у вигляді місцевих громадських послуг або подарунків від партнерів супермаркету, у Нідерландах - «колективних премій», де команда працівників спільно отримує премію за досягнення колективних цілей виробітку, в Японії - «винагороди за ініціативи», де працівники можуть запропонувати свої ідеї для покращення ефективності виробітку та отримувати за це додаткові премії, в Швейцарія - «програма персонального зростання», де працівники можуть вибрати спеціалізацію для розвитку своїх навичок і отримувати премії за досягнення певних рівнів компетентності, в Австралії - «прозорих премій», де працівники можуть бачити, як їхня продуктивність впливає на розмір премій, що стимулює їх до досягнення високих результатів, в США - «премії за сталість», де працівники отримують премії за відмінність у виконанні рутинних завдань та внесення позитивного внеску у робочий процес, у Великій Британії - «конкурсних премій, де працівники можуть брати участь у конкурсах і виконувати додаткові завдання для здобуття премій; *«управління амортизаційними відрахуваннями»* – в Швеції впроваджують інноваційний підхід «екологічної амортизації», коли розрахунки амортизації враховують не тільки економічні, а й екологічні впливи, а саме, при оцінці технологічних рішень враховується споживання енергії й викиди вуглецю, в Південній Кореї - систему амортизації на основі даних, де враховуються дані з сенсорів та IoT-пристроїв для точного розрахунку зносу обладнання, у Канаді - підхід «амортизації за використанням», де розрахунок базується на фактичному використанні обладнання й інвентарю, в Нідерландах - «цифрової амортизації», де дані про знос та використання активів збираються автоматично за допомогою датчиків й аналізуються для оптимізації обслуговування й ремонту, в Німеччині - «амортизації з використанням штучного інтелекту», де системи AI прогнозують знос і ремонтне обслуговування обладнання на основі аналізу багаторічних даних, у Франції - «амортизації за результатами», де премії працівників частково залежать від підтримання робочого обладнання й зниження вартості ремонту; *«управління*

оподаткуванням» – в Сінгапурі застосовують інноваційний підхід «податкової оптимізації через цифровий аналіз», де використовуються аналітичні інструменти для ідентифікації оптимальних податкових стратегій й уникнення подвійного оподаткування, Швейцарії - «податкової ефективності через реінвестування», коли деяка частина прибутку реінвестується в розвиток бізнесу й інфраструктури, що дозволяє знизити податки, США – «податкових кредитів за сталість», де витрати на розвиток і модернізацію можуть бути враховані як податкові кредити, Гонконгу – «розподілення доходів», де дохід розподіляється між кількома галузями бізнесу з різними оподатковуваними ставками, Нідерландах – «податкового планування за допомогою штучного інтелекту», де системи AI аналізують фінансові дані для визначення оптимальних податкових стратегій, Австралії – «податкової диференціації», де різні види операцій підлягають різним оподаткуванням залежно від їхнього впливу на бізнес; *«інвестиції в техніку й технологію на підприємстві»* – в Японії інвестують в роботизацію й автоматизацію прибирання підлоги, сканування цінників і навіть консультування клієнтів, в США використовують інноваційні системи аналізу даних для прогнозування попиту й вибудовування стратегій розміщення товарів на полицях, в Південній Кореї інвестують у системи «умного покупця», де технології розпізнавання обличчя й аналізу поведінки допомагають визначити індивідуальні вподобання клієнтів і рекомендувати продукти, в Німеччині вкладають кошти в інноваційні системи «безкоштовного самообслуговування», де клієнти можуть робити покупки й сплачувати безпосередньо за допомогою мобільних додатків, Китаї – «розпізнавання товарів», коли клієнти можуть додати товари в кошик і автоматично сплатити за них, минувши касу, Великій Британії – «розумні полиці», які моніторять запаси товарів і надсилають замовлення на поповнення автоматично, Ізраїлі – «QR-коди та мобільні додатки» для швидкого й безконтактного сканування товарів та оплати. Приклади по підприємствах, в Amazon Go США інвестують в розумні полиці, які відстежують товари, що беруть клієнти, й автоматично додають їх до віртуального кошика, а після завершення покупки платіж здійснюється безпосередньо через мобільний додаток, Ziprin США - розумні полиці для автоматичного замовлення й поповнення запасів продуктів, які клієнти вибирають; *«інвестиції у брендинг і рекламу продукту»* – Amazon Go США відомий своїм інноваційною концепцією супермаркетів без кас, де клієнти можуть вибирати товари й виходити без черг та сплати, інвестує у бренд «безстрокового» шопінгу, Edeka Німеччина - в створення креативних рекламних кампаній, які включають у себе не лише традиційні медіа, а й соціальні мережі, інтерактивні площадки та власні заходи для клієнтів, Aeon (Вічність, ера) Японія, яка є найбільшою роздрібною мережею в Японії, - в

створення інноваційних рекламних технологій, таких як використання розширеної реальності (AR) для покращення взаємодії клієнтів з продукцією, Carrefour (виграш Карре чотири) Франція - в розробку мобільних додатків, які допомагають клієнтам швидше й зручніше здійснювати покупки, а також знаходити акційні товари й знижки, Китай – Alibaba's Нема (Казкова печера скарбів ліворуч) підсилює бренд інвестиціями в розвиток технологічних рішень з сканування QR-кодів для отримання інформації про продукти й доставку, Big Bazaar (Великий базар) для підсилення бренду інвестує в інноваційні підходи до тематичних рекламних кампаній, співпрацю з відомими особистостями й використання цифрових платформ для залучення клієнтів, Tesco Великобританія вкладає кошти в розробку освітніх та інформаційних кампаній; *«вибір джерела фінансування»* – Супермаркети можуть отримати кредити від банків для покриття потреб в робочому капіталі, розширення й ремонту (наприклад, Tesco в Великобританії регулярно використовує банківські кредити для фінансування своїх операцій та розвитку), Супермаркети можуть випускати облігації й фінансувати проєкти чи погашення інших зобов'язань (німецький ланцюг Metro AG використовує емісію облігацій для залучення додаткових коштів), Власний капітал супермаркету може бути використаний для внутрішнього фінансування проєктів (Walmart у США активно використовує свій власний капітал для розширення мережі й впровадження нових ініціатив), Супермаркети можуть привертати інвесторів, які готові вкладати кошти в обмін на власність чи частку прибутку (Alibaba в Китаї має інвесторів, які допомагають забезпечити фінансування для розвитку мережі Нема), Деякі супермаркети можуть отримувати фінансування від інвестиційних фондів або хедж-фондів, які зацікавлені в їхньому успіху (Lidl в Німеччині привертає інвесторів через фонди), У деяких країнах існують державні програми фінансування для розвитку малого й середнього бізнесу, до яких можуть долучатися супермаркети, Супермаркети можуть використовувати інші джерела фінансування, такі як партійні кошти. Приклади по підприємствах, Woolworths Австралія використовує банківські кредити й внутрішні резерви для фінансування своїх операцій та проєктів розширення, E-mart Корея випускає облігації для фінансування розвитку й розширення мережі, Carrefour Франція використовує комбінацію джерел фінансування, включаючи власний капітал, банківські кредити й інвесторів, Big Bazaar Індія отримує фінансування через інвесторів і банківські кредити, Walmart США використовує власний капітал, банківські кредити й облігації для фінансування своїх операцій і проєктів розвитку, Alibaba's Нема привертати фінансування від Alibaba Group, яка є його власником, Соор Італія, як кооперативний супермаркет, користується внутрішніми коштами, що надходять від членів кооперативу й споживачів, для фінансування розвитку й

ініціатив; *«планування фінансових потоків кеш-флоу»* – Основними кроками планування фінансових потоків кеш-флоу для супермаркету є Збирання детальної інформації про всі прибутки й витрати супермаркету, включаючи продажі, закупівлі товарів, оплату праці, оренду приміщення, податки, Ретельний аналіз ринку й попиту допомагає прогнозувати майбутні продажі, що є ключовим фактором для планування кеш-флоу, Враховуючи історичні дані й тенденції, можна прогнозувати витрати на закупівлю товарів, зарплати працівникам, оренду, комунальні послуги та інші витрати, Прогнозовані продажі й витрати розподіляються по місяцях року, щоб отримати більш точне уявлення про те, як гроші будуть витрачатися й надходити впродовж року, Відстеження, яким чином кошти надходять й витрачаються, Враховуються можливі непередбачених витрат або змін у ринковій ситуації й створення резервів, Аналізуються фінансові дані й ідентифікуються області, де можна зменшити витрати або покращити ефективність використання ресурсів;⁴¹

агрофірма: *«витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку»* – АгроВиробник Україна встановила амбіційні норми виробітку для кожної сільськогосподарської ділянки й виду робіт, коли продуктивність співробітників перевіряється регулярно й ті, хто досягає чи перевищує встановлені норми, отримують фінансові премії, що стимулює їх до досягнення високих результатів; *«управління амортизаційними відрахуваннями»* – Розрахунок амортизації через визначення методів розрахунку для різних видів активів (ланцюгові плуги, трактори, обладнання тощо), що базується на вартості активів, їх очікуваному терміні служби й залишковій вартості, Вибір оптимального методу амортизації через врахування специфіки аграрної діяльності й фінансових цілей компанії, а саме, до поширених методів відносяться пряма лінійна амортизація й метод зменшення залишкової вартості, Розробка плану амортизації для кожного активу, включаючи часові рамки й суми амортизаційних відрахувань, Постійний моніторинг амортизаційних відрахувань і ведення амортизаційного обліку для кожного активу, Аналіз можливостей зменшення амортизаційних відрахувань для покращення фінансового стану підприємства, включаючи оптимізацію методів амортизації й перегляд термінів служби активів, Визначення оптимального часу для

⁴¹ До таких традиційних напрямів, як персональні премії за напружену працю, амортизація на період зносу обладнання, льготне оподаткування малих підприємств, інвестиції в самообслуговування й фінансування за умови товарного кредиту, додаються колективні винагороди, премії за ініціативу, перетворення рутинних операцій на творчу роботу, конкурсні премії, амортизація екологічних впливів, точний розрахунок зносу обладнання за допомогою датчиків, амортизація за використанням, цифрова амортизація, за інформацією штучного інтелекту й результатами, податкова оптимізація через цифровий аналіз, податкова ефективність через реінвестування прибутку, податкові кредити за сталість, через розподілення доходів, податкове планування за допомогою штучного інтелекту, податкова диференціація, інвестиції в роботизацію й автоматизацію, системи «умного покупця», безкоштовного самообслуговування, розпізнавання товарів, технологію «розумних полиць», «QR-кодів і мобільних додатків», фінансування через власний капітал для розширення мережі й впровадження нових ініціатив, залучення фінансів інвесторів, інвестиційні фонди, хедж-фонди, кошти партій, кошти від продажу власних акцій і кооперативні кошти

заміни зношених або застарілих активів на нові, що допомагає уникнути незапланованих витрат і забезпечити безперебійну роботу підприємства; *«управління оподаткуванням»* – В Україні використовується четверта пільгова група платників ЄП, а у загальному вимірі управління включає Планування податків для оптимізації платежів, Відповідність законодавству для зниження ризику штрафування, Вивчення можливостей оптимізації структури компанії з метою зменшення податкових обов'язків, наприклад, за допомогою легальних пільг і підтримки для аграрних підприємств, Аналіз і виявлення потенційних податкових ризиків, пов'язаних з податковим законодавством, і розробка стратегій їх уникнення або зменшення впливу, Використання специфічних для сільськогосподарського сектора пільг і знижок, Розробка податкових стратегій для майбутніх років, включаючи розгляд впливу податкових змін на діяльність підприємства, Ретельне ведення податкової звітності й відповідних документів, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які податкові питання або аудити, наприклад, АгроСервіс Україна використовує четверту пільгову групу платників ЄП (Єдиного податку); *«інвестиції в техніку й технологію на підприємстві»* – АгроТехніка Україна активно інвестує в сучасну сільськогосподарську техніку (трактори й комбайни марки Джон-дір, Нью Холанд, Клаас) й передові технології для підвищення якості й обсягів виробництва, а саме, автоматизовані системи контролю, дрони для моніторингу полів й інші інноваційні рішення, що допомагають забезпечити ефективне виробництво; *«інвестиції у брендинг і рекламу продукту»* – *«інвестиції у брендинг і рекламу продукту»* – ЕсоHarvest Компані Україна інвестує в розробку бренду органічного підприємства, створення якісних фото- й відеоматеріалів, а також в активну промоцію своєї органічної агропродукції; *«вибір джерела фінансування»* – Малі підприємства в сільському господарстві кредит беруть під залог майбутнього врожаю, Залучення фінансування через власні кошти власників або інвесторів, що зменшує зовнішні зобов'язання, але може обмежити рівень доступних ресурсів, Отримання кредитів або позик від банків на умовах повернення зі сплатою відсотків для швидкого доступу до фінансування, що вимагає плату за обслуговування й відсотків, Випуск акцій агрофірми для залучення капіталу від інвесторів, що дозволяє залучити значні кошти, але призводить до розподілу частки власності, Залучення інвестицій в обмін на частку в бізнесі від венчурних інвесторів, що підходить для інноваційних проєктів, але вимагає відсотка власництва, Отримання фінансування від фізичних осіб або приватних інвесторів на договірних умовах, Отримання фінансування від держави на підтримку певних секторів або проєктів, Оренда обладнання або майна з опцією викупу в майбутньому, що дозволяє забезпечити доступ до необхідних ресурсів без великих витрат зараз. Приклад на

підприємстві, AgroInnovate Ltd. Канада для фінансування було вибрано власний і венчурний капітал з метою забезпечення розвитку нових інноваційних технологій у сільському господарстві. Власний капітал дозволив підприємству зберегти контроль над бізнесом, а венчурні інвестиції забезпечили необхідний капітал для досліджень і розробок нових продуктів; *«планування фінансових потоків кеш-флоу»* – AgroGrowth Ltd. використовує планування фінансових потоків кеш-флоу для передбачення прибутків і витрат на виробництво сільськогосподарської продукції;⁴²

агротрейдер: *«витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку»* – Формування норм виробітку з ретельним аналізом і визначенням реальних, але амбіційних норм виробітку для різних видів робіт на підприємстві, Розроблення системи, в якій співробітники отримують матеріальні, нематеріальні й суміщені премії за досягнення й перевиконання встановлених норм виробітку, Важливо, щоб критерії отримання премій і величина премій були чітко визначені й співробітники розуміли, як їх можна отримати, Регулярне повідомлення співробітників про їхні досягнення відносно норм виробітку й нагадування про можливість отримання премій, що може мотивувати їх до більших зусиль, Система преміювання може бути реалізована як на індивідуальному рівні, так і на рівні робочих груп чи відділів, Важливо проводити постійний моніторинг результатів й аналізувати, наскільки ефективна система преміювання та чи потребує вона коригування, Чітко визначаються правила виплат премій і частота їх видачі для підтримки високого рівня продуктивності; *«управління амортизаційними відрахуваннями»* – АгроІнвест Україна ретельно розраховує амортизаційні відрахування для всього обладнання й техніки й планує заміну старого обладнання на нове з урахуванням фінансових можливостей і потреб; *«управління оподаткуванням»* – AgroTrade Group Україна використовує стратегію оподаткування, яка дозволяє ефективно використовувати податкові переваги для зниження податкових витрат, а саме, компанія вкладає частину прибутку в інвестиційні проекти у сільському господарстві й екологічні ініціативи, що допомагає знизити оподаткування й отримати одночасно користь для бізнесу й суспільства; *«інвестиції в техніку й технологію на підприємстві»* – GreenHarvest Agro США спеціалізується на екологічно чистій сільськогосподарській продукції й

⁴² До таких напрямів, як зниження на 10 % норми виробітку для жінок-механізаторів, доплати за виконання сезонного завдання (виконання 100 % – доплата 10 %, 110 % – 15 %, 115 % – 20 %, понад 20 % – 30 %), надбавки трактористам і машиністам сільськогосподарського виробництва за шкідливі операції (протруювання, робота ніччю), пряма лінійна амортизація й зменшення залишкової вартості, четверта пільгова група платників ЄП, інвестиції в трактори й комбайни марки Джон-дір, Нью Холанд, Клаас, фінансування через кредит під залог майбутнього врожаю, фінансове планування на рік, додаються, доплати по кожній сільськогосподарській ділянці, різна амортизація ланцюгових плугів, тракторів, обладнання, *інвестиції у брендинг і рекламу продукту*, фінансування через власний капітал операційної діяльності для збереження контролю над бізнесом і венчурний - для досліджень і розробок нових продуктів, залучення фінансів інвесторів, інвестиційні фонди, кошти від продажу власних акцій, помісячне планування фінансових потоків

активно інвестує в сучасні технології й техніку, а саме, системи моніторингу рослин, автоматизовані поливальні системи, сучасні технічні рішення для обробки і зберігання врожаю; *«інвестиції у брендинг і рекламу продукту»* – Інвестування в розробку сильного бренду, а саме, логотипу, слогану, корпоративного стилю й ідентичності, в створення рекламних матеріалів, таких як банери, брошури, плакати, відеоролики, медіа-план для розповсюдження рекламних повідомлень через різні канали зв'язку, такі як телебачення, радіо, Інтернет, соціальні мережі, в спонсорські заходи, події й партнерства, які допомагають підвищити впізнаваність бренду серед цільової аудиторії, в рекламу та просування продукції через Інтернет та соціальні мережі, включаючи контент-маркетинг, пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу, в участь у виставках й ярмарках, де можна продемонструвати свою агропродукцію й побудувати взаємовідносини зі споживачами та партнерами; *«вибір джерела фінансування»* – Агротрейдер AgroTech Group Україна спеціалізується на експорті зернових культур й для отримання фінансування використовує кредитні лінії від місцевих банків, які спеціалізуються на аграрних проєктах, AgriGlobe International Бразилія зосереджується на експорті кави та інших сільськогосподарських продуктів і залучає кошти від міжнародних інвесторів або великих сільськогосподарських компаній на основі угод про спільну діяльність, GreenFarms Ltd. Канада спеціалізується на вирощуванні й збуті органічних овочів і фруктів та за фінансуванням звертається до урядових програм підтримки органічного виробництва або використовує краудфандинг для залучення коштів від прихильників органічної сільськогосподарської продукції, AgroTrade Group Індія спеціалізується на експорті прянощів і для фінансування своєї діяльності використовує інвестиційні фонди, які спеціалізуються на аграрних проєктах, або отримує позики від міжнародних банків, AgriTech Solutions США розробляє технологічні рішення для сільськогосподарського сектора й привертає фінансування від венчурних капіталістів або корпоративних інвесторів, які зацікавлені у розвитку інноваційних сільськогосподарських технологій, AgroEco Farm Нідерланди спеціалізується на вирощуванні органічних овочів у закритих системах й залучає кошти банків для отримання кредитів під заставу сільськогосподарської нерухомості або використовує фінансування від галузевих асоціацій органічних фермерів; *«планування фінансових потоків кеш-флоу»* – Агротрейдер AgroTrade International Україна реалізує поетапне планування Вхідні потоки кеш-флоу: Виручка від продажу зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь) на експорт. Прихід коштів від передоплат клієнтів за замовлення на постачання сільськогосподарської продукції. Вихідні потоки кеш-флоу: Витрати на закупівлю зернових культур у фермерів та кооперативів. Закупівля обладнання для сортування

й зберігання зерна. Витрати на транспортування та логістику для доставки продукції до портів або інших пунктів виходу на зовнішній ринок. Витрати на рекламу та маркетинг для залучення нових клієнтів. Заробітна плата для працівників компанії. Податки та інші обов'язкові платежі. Фінансовий результат: Агротрейдер вираховує різницю між вхідними та вихідними потоками кеш-флоу. Позитивний фінансовий результат означає прибуток, який може бути використаний для розвитку бізнесу, інвестування в нове обладнання або розширення географії збуту. Негативний фінансовий результат може вказувати на потребу в пошуку додаткового фінансування для покриття витрат і підтримання операцій. План кеш-флоу допомагає агротрейдеру відстежувати прибутки й витрати, забезпечуючи фінансовий контроль і планування для забезпечення стійкого фінансового стану компанії;⁴³

готель: *«витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку»* – в готелях Норвегії використовується індивідуальне преміювання, коли кожен працівник отримує премію за досягнення конкретних цілей, що визначені індивідуально, в шведських готелях практикується командне преміювання, коли вся група працівників, яка спільно досягла певних результатів, отримує премію, у готелях Фінляндії впроваджується преміювання ініціативи, коли працівникам надається премія за внесок у вдосконалення робочих процесів і реалізацію нових ідей, в іспанських готелях використовується преміювання творчості, коли співробітникам надається премія за проявлення творчих підходів до розв'язання завдань, у сінгапурських готелях надається преміювання за внесок у спільноту, коли працівники отримують премію за волонтерську діяльність і соціальні ініціативи, у готелях Італії використовується преміювання за вдосконалення обслуговування гостей, коли співробітники отримують премію за отримання позитивних відгуків від клієнтів, китайських готелях впроваджується преміювання за професійний розвиток, коли працівники отримують премії за участь у навчанні, підвищенні кваліфікації й отримання нових навичок; *«управління амортизаційними відрахуваннями»* – у готелях Нідерландів використовується «амортизація на основі вартості життєвого циклу», коли враховуються витрати на обслуговування й ремонт обладнання впродовж усього його використання, норвезьких готелях – «амортизація з урахуванням ступеня використання», коли амортизаційні відрахування залежать від

⁴³ Новим для агротрейдера може бути постійний моніторинг і повідомлення працівника про його преміювання за високий рівень продуктивності праці, вкладання частини прибутку в інвестиційні проекти у сільському господарстві й екологічні ініціативи, що допомагає знизити оподаткування й отримати одночасно користь для бізнесу й суспільства, інвестиції у брендинг і рекламу послуг, фінансування через кредитні лінії від місцевих банків, які спеціалізуються на аграрних проектах, кошти міжнародних банків, інвесторів або великих сільськогосподарських компаній на основі угод про спільну діяльність, корпоративних інвесторів, які зацікавлені у розвитку інноваційних сільськогосподарських технологій, галузевих асоціацій органічних фермерів, державні програми підтримки органічного виробництва або краудфандинг, кредити під заставу сільськогосподарської нерухомості, помісячне планування фінансів кеш-флоу

інтенсивності використання обладнання або приміщень, сінгапурських готелях – «амортизація згідно з екологічними стандартами», коли амортизаційні відрахування зменшуються для екологічно чистих й енергоефективних технологій, іспанських готелях – «амортизація з урахуванням ризиків», коли амортизаційні відрахування змінюються в залежності від ступеня ризику виникнення поломок чи зносу обладнання, Швейцарії – «амортизація з урахуванням інфраструктури», коли амортизаційні відрахування враховують витрати на підтримку інфраструктури готелю (електричні мережі, водопостачання), австралійських готелях – «амортизація за результатами», коли амортизаційні відрахування залежать від досягнення конкретних цілей щодо ремонту, підтримки й модернізації готельного обладнання, США - амортизація з урахуванням ресурсної ефективності», коли амортизаційні відрахування зменшуються для технологій, що сприяють збереженню ресурсів (енергія, вода); *«управління оподаткуванням»* – У швейцарських готелях використовується «інтегрована система оподаткування», коли готелі об'єднують свої фінансові дані й звіти для більш ефективного обліку податків, сінгапурських готелях – «податкове планування з урахуванням бізнес-моделі», коли вибір податкових стратегій здійснюється з урахуванням особливостей готельного бізнесу, готелях США – «податкове планування з урахуванням регіональних відмінностей», коли облік податків адаптується до різних законодавств штатів та місцевих органів, готелях Нідерландів – «екологічне податкове планування», коли використання екологічно чистих технологій і практик впливає на величину оподаткування, китайських готелях «податкове планування для сприяння інвестиціям», коли готелі отримують податкові знижки за активне вкладання в розвиток готельної інфраструктури, готелях Іспанії – «соціальне податкове планування», коли готелі отримують певні податкові пільги за впровадження програм соціальної відповідальності, французьких готелях – «податкове планування для стимулювання культурного розвитку», коли готелі отримують пільги за сприяння культурним та мистецьким ініціативам; *«інвестиції в техніку й технологію на підприємстві»* – В японських готелях активно інвестують кошти в роботизовані системи для обслуговування гостей, реєстрації та видачі ключів, а також для надання інформаційних послуг, американських готелях - мобільні додатки для реєстрації гостей, замовлення послуг і роботи з номерами, що полегшує процеси й покращує досвід клієнтів, нідерландських готелях - енергоефективні системи управління будівлею, такі як освітлення й кондиціювання, для зниження витрат на енергію, швейцарських готелях - «розумні» пристрої в номерах, які дозволяють гостям контролювати різні аспекти, такі як освітлення й температура, сінгапурських готелях - технології розпізнавання обличчя для ідентифікації гостей й прискорення

процесу реєстрації, китайських готелях - системи штучного інтелекту для персоналізації обслуговування гостей і прогнозування їхніх потреб, готелях Австралії - еко-технології, такі як сонячні панелі й системи збереження води, для зменшення впливу на навколишнє середовище; *«інвестиції у брендинг і рекламу продукту»* – В американських готелях активно інвестують в цифрові медіа, включаючи відеоролики, веб-сайти та соціальні мережі, для підвищення обізнаності клієнтів про готель та його послуги, Таїланді - в креативні рекламні кампанії, які використовують елементи місцевої культури й природи для створення унікального образу готелю, Італії - в гастрономічний брендинг, включаючи рекламу ресторанів і страв, які відображають культуру й традиції регіону, Сінгапурі - в інноваційні маркетингові стратегії, такі як інтерактивні виставки й події, що привертають увагу туристів, Австралії - в створення віртуальних турів і 360-градусних відеоекскурсії, які допомагають потенційним гостям краще ознайомитися з готелем, Франції - в брендові кампанії, які підкреслюють унікальність й історію готелю, Іспанії - в «соціальний брендинг», коли готелі співпрацюють з впливовими особистостями й інфлюенсерами для просування свого бренду через соціальні мережі. Приклади по підприємствах, ACE Hotels США поєднує сучасний дизайн із місцевими культурними впливами, Hoshinoya Японія інвестує в демонстрацію японської культури й традицій з акцентом на природному оточенні й атмосфері релаксу, The Student Hotel (Студентський готель) Нідерланди поєднує житлові й готельні послуги для молоді й студентів й створюють живу спільноту, де можна навчатися, працювати й розважатися, QT Hotels & Resorts (Готелі і курорти) Австралія для підсилення яскравого й інтригуючого стилю інвестують в непересічний дизайн й арт-атмосферу, яка вражає гостей, Soho House (Мисливський вигук для привернення уваги) Велика Британія, як приватна мережа готелів для креативних професіоналів, інвестує в створення ексклюзивних місць для роботи, відпочинку й соціальних зустрічей, Aman Resorts Сінгапур підсилює бренд розкішної простоти й внутрішнього спокою інвестуванням в демонстрацію природного середовища й елегантного дизайну; *«вибір джерела фінансування»* – У США використовуються банківські позики, кошти приватних інвесторів, венчурний капітал для інноваційних проєктів, а також можливість взяти іпотеку на нерухомість, у Франції популярними джерелами фінансування можуть бути банківські позики, корпоративні партнерства з компаніями готельного бізнесу, а також підтримка від державних органів або регіональних програм, в Китаї можливі варіанти залучення коштів через приватних інвесторів, державні програми підтримки туристичної інфраструктури, а також корпоративні партнерства, в Індії можна розглянути банківські позики, іпотеку на нерухомість, а також варіанти фінансування через власний капітал чи приватних

інвесторів, в Бразилії є можливість отримання фінансування через банківські позики, приватних інвесторів, а також підтримку від державних програм розвитку туризму, у Швейцарії доступними є банківські позики з низькими відсотками, а також кошти приватних інвесторів, які шукають стабільні інвестиції, в Іспанії є можливість отримання фінансування через банківські позики, корпоративні партнерства, а також підтримку від державних або регіональних програм розвитку туризму, в Японії залучають банківські позики, кошти приватних інвесторів, а також варіанти фінансування для інноваційних та технологічних проєктів; *«планування фінансових потоків кеш-флоу»* – Кеш-флоу на підприємстві готельного бізнесу з помісячним визначенням кількості грошей на початок періоду, припливу, відпливу грошей, чистого фінансового результату й балансу потоку;⁴⁴

ресторан: *«витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку»* – Премії за підвищення рівня інноваційно-креативної диференціації послуг; *«управління амортизаційними відрахуваннями»* – Прискорена амортизація автоматизованих на основі цифрових технологій ліній приготування страв; *«управління оподаткуванням»* – Пільги для малих підприємств; *«інвестиції в техніку й технологію на підприємстві»* – Інвестиції в ресторанну техніку й технологію обслуговування з виготовленням страв; *«інвестиції у брендінг і рекламу продукту»* – Інвестиції в рекламу; *«вибір джерела фінансування»* – Власні кошти підприємця; *«планування фінансових потоків кеш-флоу»* – Кеш-флоу на харчовому підприємстві;

турфірма: *«витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку»* – Премії за роботу у сезон; *«управління амортизаційними відрахуваннями»* – Прискорена амортизація ПК; *«управління оподаткуванням»* – Пільги для малих підприємств; *«інвестиції в техніку й технологію на підприємстві»* – Покупка технологій бронювання й оплати туристичних послуг; *«інвестиції у брендінг і рекламу продукту»* – Інвестиції в регулярну рекламу під час сезону; *«вибір джерела фінансування»* – Власні кошти підприємця; *«планування фінансових потоків кеш-флоу»* – Кеш-флоу на туристичному підприємстві;

⁴⁴ Новим для готелю може бути командне преміювання, преміювання ініціативи, творчості, якості обслуговування гостей, за волонтерську діяльність і соціальні ініціативи, професійний розвиток, амортизація на основі вартості життєвого циклу, ступеня використання, згідно з екологічними стандартами, з урахуванням ресурсної ефективності, ризиків, результатів, інфраструктури, інтегрована система оподаткування, податкове планування з урахуванням бізнес-моделі й регіональних особливостей, екологічне й соціальне податкове планування, податкове планування для стимулювання культурного розвитку, інвестиції в роботизовані системи для обслуговування гостей, реєстрації й видачу ключів, мобільні додатки для реєстрації гостей, замовлення послуг і роботи з номерами, «розумні» пристрої в номерах, еко-технології. технології розпізнавання обличчя для ідентифікації гостей й прискорення процесу реєстрації, китайських готелів - системи штучного інтелекту для персоналізації обслуговування, брендінг і рекламу, банківські позики, кошти приватних інвесторів, венчурний капітал для інноваційних проєктів, іпотека на нерухомість, фінансова підтримка від державних програм розвитку туризму й розробки іноваційних проєктів, кеш-флоу

ІТ-підприємство: *«витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку»* – Google використовує унікальну систему преміювання, яка називається Founders' Awards (Нагороди засновників) у вигляді одноразових винагород за внесок у проєкт або вдосконалення продукту, які можуть досягати значних сум, Spotify пропонує Hack Weeks (Хак тижні) - тижні, під час яких співробітники можуть віддати себе творчості і створювати щось нове (якщо результат буде успішним, це може призвести до бонусів і премій), Tencent використовує систему гейміфікації для стимулювання високої продуктивності, коли співробітники можуть заробляти Tencent Points (Очки Tencent), які можна обміняти на подарунки й бонуси, ASOS надає співробітникам можливість брати участь у Golden Ticket (Золотий квиток) лотереї, коли переможці отримують премії у вигляді великих сум грошей або подарунків, Zappos використовує систему Zollars, де співробітники можуть заробляти віртуальні гроші, які потім можна витратити на подарунки або внутрішні ініціативи, Nexa Resources Бразилія запровадила програму Nexa Performance (Продуктивність Nexa), де співробітники можуть заробити «бали продуктивності» за виконання цілей, які потім можна обміняти на подарунки або послуги, Wipro використовує Wipro Champion's League (Wipro Ліга чемпіонів), де співробітники отримують бали за свої досягнення, які можна обміняти на винагороди; *«управління амортизаційними відрахуваннями»* – Google США використовує стратегію амортизації, що дозволяє їм зменшити податкові витрати, а саме, ефективно розподіляє амортизаційні відрахування на багато річних періодів, Microsoft використовує амортизаційні відрахування для витрат на дослідження й розробку (R&D), що допомагає знизити податкові витрати й стимулювати інновації, Amazon США - для великих інвестицій в інфраструктуру й технології, які використовуються для підтримки їх хмарних послуг, що допомагає оптимізувати фінансові ресурси й забезпечити стабільний ріст, Alibaba - для технологічних інфраструктурних вкладень, які дозволяють їм збільшити ефективність і конкурентоспроможність своїх онлайн-платформ, Samsung - для оптимізації податкових витрат, пов'язаних з витратами на дослідження й розробку нових технологій, SAP Німеччина - для оптимізації вартості нових програмних продуктів, що допомагає збільшити прибутковість; *«управління оподаткуванням»* – Apple США використовує податкові стратегії для зниження своїх податкових витрат через розміщення частини прибутків в країнах з низькими податковими ставками, що допомагає зменшити оподаткування, Google використовує стратегію оптимізації вартості активів для ефективного управління податками, що допомагає зменшити прибутковий податок шляхом мінімізації активів, що підлягають оподаткуванню, Microsoft використовує податкові структури для ефективного використання

міжнародних податкових переваг через взаємодію з країнами, де податкові ставки нижчі, для оптимізації своїх податкових зобов'язань, Intel використовує податкові кредити й стимули для підтримки своїх досліджень і розробок, що допомагає зменшити податкові витрати та стимулює інновації, Tencent ефективно використовує податкові переваги для підтримки свого бізнесу в галузі ігрової індустрії й інших секторах, SAP співпрацює з податковими консультантами для оптимізації своєї податкової стратегії й використання податкових переваг, що дозволяє їм зменшити податкові витрати; *«інвестиції в техніку й технологію на підприємстві»* – Google США інвестує значні кошти в дослідження й розробки у галузі штучного інтелекту (AI) й машинного навчання, Alibaba Китай - розробку електронної комерції, хмарних послуг і фінансових технологій, а саме, дослідження AI і робототехніку, Samsung - розробку нових технологій для своїх смартфонів, телевізорів, планшетів, Siemens Німеччина - індустриальний Інтернет речей (IIoT) та розумні міста, Tencent Китай розробку онлайн-ігор, мобільних додатків та інших цифрових продуктів, SoftBank Японія - стартапи й нові технологічні компанії через свій фонд Vision Fund (робототехніка, медичні технології т. ін.); *«інвестиції у брендинг і рекламу продукту»* – Apple США інвестує в рекламні кампанії, такі як «Get a Mac» або «Shot on iPhone», що сприяють зміцненню бренду й привабленню нових клієнтів, Samsung Південна Корея - в рекламу своїх смартфонів й електроніки, а саме, гнучкі дисплеї або розумні пристрої, Alibaba Китай - в технології для залучення клієнтів до своєї електронної комерції з використанням AI та персоналізованих рекламних рішень для кожного клієнта; *«вибір джерела фінансування»* – SpaceX США отримала значні інвестиції від венчурних фондів і приватних інвесторів для розробки ракет та космічних технологій, Revolut Велика Британія успішно привернула фінансування через венчурні фонди й ресурси корпоративних інвесторів для розвитку цифрових фінансових послуг, Китайський гігант електронної комерції Alibaba випустив облігації на міжнародному ринку, щоб залучити додатковий капітал для свого розвитку, Spotify Швеція привернула увагу великих інвесторів через ініціативу прямого публічного розміщення акцій на біржі, Tencent Китай отримала фінансування для свого бізнесу в галузі медіа, громадських послуг і технологій від корпоративних інвесторів, Adyen Нідерланди, як провайдер платіжних рішень, отримав фінансування від інвесторів і вийшов на біржу, щоб залучити кошти для розвитку інфраструктури платежів, Xiaomi Китай отримала фінансування від венчурних фондів й інвесторів для розвитку своїх смартфонів та інших електронних пристроїв, Zomato Індія, яка надає послуги доставки їжі, успішно залучила фінансування через краудфандинг і венчурні фонди, Какао Південна Корея, яка пропонує месенджери, ігри та інші цифрові послуги, отримала

фінансування від корпоративних інвесторів і вийшла на біржу, Delivery Hero Німеччина, як провайдер послуг доставки їжі, привернув фінансування через облігації й венчурні фонди; «*планування фінансових потоків кеш-флоу*» – Google США ефективно планує фінансові потоки й інвестує в широкий спектр технологій та послуг, Alibaba Group використовує фінансові технології й електронну комерцію для створення інноваційних рішень у фінансовому секторі й торгівлі, Infosys Індія активно застосовує технології штучного інтелекту й аналітики для оптимізації фінансових процесів і планування кеш-флоу, Telenor Норвегія, як телекомунікаційний оператор, використовує інноваційні підходи для планування фінансових ресурсів і розвитку телекомунікаційної інфраструктури, Check Point Software Technologies Ізраїль спеціалізується на кібербезпеці й використовує інноваційні методи для аналізу й планування фінансових ресурсів, Grab Сінгапур, як платформа для послуг таксі й доставки, використовує інноваційні фінансові технології для планування операцій і розширення бізнесу, SAP Німеччина розробляє програмне забезпечення для управління бізнес-процесами й використовує інноваційні методи для планування фінансових потоків.⁴⁵

Отже, на основі аналізу світової інформації наведено банк форм впровадження способів і прийомів коригування методу управління бюджетуванням, інвестуванням і фінансуванням.

⁴⁵ Новим для IT-підприємства може бути преміювання через нагороди засновників, лотерею Золотий квиток, часом (24 години або тижні, під час яких співробітники можуть віддати себе творчості і створювати щось нове), бонуси, бали продуктивності, віртуальні гроші, розподілення амортизаційних відрахувань на багато річних періодів, використання амортизаційних відрахувань для витрат на дослідження й розробку, що допомагає знизити податкові витрати й стимулювати інновації, використання податкових структур для міжнародних податкових переваг через взаємодію з країнами, де податкові ставки нижчі, співпраця з податковими консультантами для оптимізації податкової стратегії, інвестиції в галузі штучного інтелекту й машинного навчання, електронної комерції, хмарних послуг, технологій смартфонів, телевізорів, планшетів, індустріального Інтернету речей і розумних міст, онлайн-ігор, мобільних додатків, управління фінансами, медицини, брендингу й реклами продуктів, інвестиції від венчурних фондів, приватних і кооперативних інвесторів, через випуск акцій та облігацій, застосування технологій штучного інтелекту й аналітики для оптимізації фінансових процесів і планування кеш-флоу

ЗМІСТ

1. Наскрізне завдання до практичних занять з дисциплін «Управління ІТ-проєктами», «Менеджмент ІТ-проєкту»	3
1.1. Загальні положення	3
1.2. Тема й структура дослідної роботи	3
2. Методичні вказівки до заповнення бізнес-форм й написання розділів дослідної роботи	4
2.1. Мета, етапи розвитку, переваги підприємства	4
2.2. SWOT-аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємства	5
2.3. Моніторинг потреб клієнтів через пропозицію конкурентів	6
2.4. Проєктування товарних комплексів для цільових сегментів	6
2.5. Стійкість попиту на товари підприємства через вибір, аналіз конкурентів, оцінку й забезпечення його конкурентоспроможності	7
3. Економіка виробництва, кадрів й інвестицій в управлінні матеріальними потоками підприємства	9
3.1. Річний обсяг й динаміка матеріальних потоків за місяцями року (виробнича потужність, продуктивність обладнання, витрати енергії й праці)	9
3.2. Оптимізація виробничих потоків (сітка Мазера, операційний цикл підприємства)	10
3.3. Економіка кадрового забезпечення через формування планограми робіт	12
3.4. Управлінні фінансовими потоками (прибутки або збитки, кеш-флоу) .	13
4. Економіка витрат підприємства при застосуванні «витягуючої» технології в управлінні матеріальними й інформаційними потоками	14
4.1. Організація «витягуючої» технології	14
4.2. Впровадження ІТ-проєкту для усунення «вузьких місць» бізнесу	14
Література	16
Додаток А. Приклад оформлення звіту з дослідницької роботи	17
Додаток Б. Бізнес-Форми. Дрібнооптове підприємство у харчовому ланцюгу постачання	37
Додаток В. Способи й прийоми коригування методів управління	47
Додаток Г. Банк способів бенчмаркінгу (соціо-еколого-економічні норми) .	90
Додаток Д. Способи бенчмаркінгу коригування методів управління маркетингом	90
Додаток Ж. Способи бенчмаркінгу з управління виробництвом і персоналом .	143
Додаток З. Способи бенчмаркінгу коригування методів управління бюджетуванням, інвестуванням і фінансуванням	190

Навчальне видання

Жигулін Олександр Андрійович

УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ

Методичні рекомендації до практичних занять здобувачів освіти напрямів
підготовки 12 Інформаційні технології, 17 Електроніка, автоматизація та електронні
комунікації

Українською мовою