

УДК: 658.114.25
DOI: 10.36919/2312-7812.2.2022.34

*Л.М. Садула, С.А. Водоп'янов,
Ю.І. Мінєєва*

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено деякі аспекти управління комерційними підприємствами в сучасних умовах розвитку національної економіки. До важливих аспектів дослідження, в умовах невизначеності, варто зосередитися на методології та технології управління у комерційних підприємствах. У сучасних економічних умовах, у яких функціонують комерційні підприємства, методологія та технологія управління не може бути незмінною: вона змінюється з часом. Надзвичайно важливим ресурсом — є персонал підприємств. Саме персонал комерційних підприємств, на сучасному етапі розвитку національної економіки, визначає основні засади його діяльності на ринку товарів і послуг.

Проаналізовано та узагальнено важливі компоненти управління, як вагомі фактори впливу на управлінські процеси у комерційних підприємствах, в сучасних умовах розвитку національної економіки, під впливом низки факторів.

The article examines some aspects of the management of commercial enterprises in modern conditions of the development of the national economy. Among the important aspects of research, in conditions of uncertainty, it is worth focusing on the methodology and technology of management in commercial enterprises. In modern economic conditions in which commercial enterprises operate, management methodology and technology cannot be unchanged: it changes over time. An extremely important resource is the personnel of enterprises. It is the personnel of commercial enterprises, at the current stage of development of the national economy, that determines the basic principles of its activity in the market of goods and services.

Important components of management are analyzed and summarized as important factors influencing management processes in commercial enterprises, in modern conditions of the development of the national economy, under the influence of a number of factors.

Ключові слова: методологія управління, управління, технологія управління, прибутковий покупець.

Key words: management methodology, management, management technology, the profitable buyer.

Постановка проблеми. Сучасні умови, у яких функціонують комерційні підприємства, характеризуються нестабільністю та невизначеністю. Саме тому, є потреба у пошуку нових можливостей для функціонування та розвитку комерційних підприємств у сучасних умовах. Саме це є предметом дослідження даної статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні умови, у яких функціонують комерційні підприємства, характеризуються у даний час, впливом специфічних чинників, у т. ч. несприятливих чинників. До таких чинників впливу варто віднести наступні:

- нестабільна політична ситуація в Україні;
- вплив коронавірусної хвороби на діяльність суб'єктів ринку;

- глобалізація суспільно-економічного життя;
- посилення конкурентної боротьби між учасниками ринку послуг;
- невизначеність функціонування суб'єктів ринку;
- інфляція;
- зниження купівельної спроможності населення;
- людські фактори впливу на процеси, рішення тощо;
- низка інших чинників: екологічних, зміни клімату тощо.

До одного із аспектів дослідження, для прийняття нових ефективних управлінських рішень, в умовах невизначеності, варто віднести методологію та технологію управління у них.

Дослідженню різних аспектів методології та технології управління у . комерційних підприємствах, а також особливостям їх впливу на рівень ефективності діяльності та розвитку цих підприємств у мінливому середовищі, приділяли велику увагу такі вчені: Р.Д.Блекуел, А.Л.Гапоненко, Р.А.Дафт, Г.Мінцберг та інші [1-4].

Виявлено, що у наукових працях, які стосуються досліджуваної проблеми, є потреба більш комплексно дослідити взаємозв'язок методології та технології управління комерційними підприємствами в сучасних умовах розвитку національної економіки та їх вплив на діяльність комерційних підприємств.

Варто звернути увагу головних менеджерів цих підприємств на нові можливості досягати вищого рівня прибутковості, кращої адаптації до змін макросередовища, внутрішнього середовища та адекватно реагувати на ці зміни, враховуючи зазначені вище негативні чинники впливу. Саме це і зумовило вибір теми статті.

Мета статті. Дослідити аспекти методології та технології управління комерційними підприємствами, які функціонують у специфічних умовах у даний час, характерним для якого є вплив нових негативних чинників на їх діяльність, а також розробити практичні рекомендації із оптимізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи питання методології та технології управління у комерційних підприємствах, у сучасних умовах розвитку національної економіки, слід зазначити наступне:

- комерційні підприємства, в сучасних умовах розвитку національної економіки, характеризуються також тим, що вони функціонують, у певній мірі, в монополізованому секторі економіки.

Криза, яка вплинула на всі сфери діяльності суспільства знизилася рівень управління економікою; зумовила спад виробництва деяких видів товарів та послуг, ділової активності, кількості підприємств сфери малого бізнесу; знизилася обсяги платежів до бюджету по виробництву та продажу деяких видів товарів та послуг; негативно відобразилася на рівні доходів громадян, їх життєвому рівні тощо.

Відповідно до даних Національного банку України сучасні економічні умови, у яких функціонують комерційні підприємства, характеризуються наступним:

1. Інфляція прискорюється в усьому світі й Україна – не виняток. За оцінками НБУ на основі вебскрепінгу (аналіз цін в онлайн-супермаркетах), споживча інфляція в нашій країні в червні 2022 року зросла до 20,1%. Причини насамперед пов'язані з війною: це порушення виробничих та логістичних шляхів, руйнуються виробничі потужності та інфраструктури. На ціни в Україні також впливає висока вартість енергоносіїв. Водночас завдяки поступовому насиченню ринку ціни на пальне

стабілізувалися, хоч і на високому рівні. Фіксація обмінного курсу гривні до долара та мораторій на підвищення тарифів на тепло й газ дають змогу стримувати інфляційну динаміку в Україні.

2. Відновлення економічної активності триває. Населення та бізнес адаптуються до нових умов, налагоджуються виробничі процеси. Це дає поштовх для відновлення економічної активності в більшості секторів економіки.

3. Пропозиція на ринку праці надалі значно переважає попит.

Населення все активніше шукає роботу, проте попит на робочу силу залишається слабким.

4. Дефіцит державного бюджету розширюється. Збільшення витрат та скорочення доходів зумовило розширення дефіциту державного бюджету в червні. Його фінансування відбувалося переважно за рахунок міжнародної фінансової допомоги та монетизації з боку НБУ. Водночас обсяги внутрішніх ринкових боргових залучень скоротилися. Це пов'язано зі збереженням їх низької дохідності.

5. Валютний ринок і надалі балансується за участю НБУ. Обсяги інтервенцій Національного банку на валютному ринку збільшуються, зокрема через монетарне фінансування дефіциту бюджету. Відчутне зростання обсягів емісійного фінансування призводить до збільшення витрат міжнародних резервів, оскільки випущені в обіг гривні зрештою потрапляють на валютний ринок. Це виснажує міжнародні резерви та посилює ризики для макрофінансової стабільності [5].

Міністерство економіки України представило «Стратегічний план діяльності на 2022-2024 роки», який характеризується наступним:

- стратегічний план відповідає процесу стратегічного планування, враховує функціональні повноваження Мінекономіки та забезпечує передбачуваність, збалансованість, прозорість його бюджетування на середньострокову перспективу;

- стратегічний план зорієнтований на досягнення Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, як це передбачено Указом Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [6].

Слід зазначити, що Міністерством економіки України представлено також «План залучення міжнародної технічної допомоги від партнерів з розвитку на 2022-2024 роки, спрямованої на виконання завдань та заходів» відповідно до «Стратегічного плану діяльності на 2022-2024 роки» [6., с. 63-67].

Відповідно «Плану залучення міжнародної технічної допомоги від партнерів з розвитку на 2022-2024 роки, який розроблено Міністерством економіки України, спрямованої на виконання завдань та заходів» будуть реалізовані такі стратегічні цілі:

1-Трансформація моделі економічного розвитку в напрямку високотехнологічної економіки.

2- Створення сприятливого для бізнесу інституційного середовища [6., с. 63-67].

Завдання, які визначені Міністерством економіки України, та спрямовані на досягнення стратегічної цілі **1. «Трансформація моделі економічного розвитку в напрямку високотехнологічної економіки»** полягають у наступному:

- підтримка експорту;
- відновлення вітчизняної промисловості;
- збільшення експорту продукції з високою часткою доданої вартості;

- нарощення технологічного потенціалу та збільшення реалізації інноваційної продукції;
- розвиток підприємництва;
- мобілізація додаткових фінансових ресурсів на основі заохочення інвестицій тощо [6., с. 7-8].

Відповідно зазначеного вище, проектами для реалізації визначено наступні:

- партнер з розвитку: Уряд США, сума проекту: 35млн. дол. США; строк реалізації проекту — до 31.12.2023р.;
- партнер з розвитку: Європейський Союз, сума проекту: 6, 399 млн. євро; строк реалізації проекту — до 28.02.2025р.;
- партнер з розвитку: Європейський Союз, сума проекту: 2, 5 млн. євро; строк реалізації проекту — до 25.08.2022р. [6., с. 63-64].

Завдання, які визначені Міністерством економіки України, та спрямовані на досягнення стратегічної цілі 2 «Створення сприятливого для бізнесу інституційного середовища» полягають у наступному:

- створення належних умов для розвитку конкуренції та ведення бізнесу;
- виведення вітчизняної продукції на зовнішні ринки;
- створення належних умов для безпечного споживання тощо [6., с. 64-67].

Відповідно зазначеного вище, проектами для реалізації визначено наступні:

- партнер з розвитку: Європейський Союз, сума проекту: 24, 5 млн. євро; строк реалізації проекту — до 30.06.2024р.;
- партнер з розвитку: ЄБРР — 1, 0 млн. євро; строк реалізації проекту — до 30.11.2028р.;
- партнер з розвитку: Уряд Швейцарської Конфедерації, сума проекту: 2, 6 млн. дол. США; строк реалізації проекту — до 30.10.2023р. тощо [6., с. 64-65].

Виявлено, що на діяльність комерційних підприємств, у сучасних економічних умовах розвитку, впливають також такі фактори:

- елементи макросередовища: демографічні, економічні, природні, техно-логічні, політичні, соціальні, культурні;
- елементи мікросередовища: покупці, конкуренти, постачальники, дистриб'ютори тощо.

Але фактори макросередовища та мікросередовища, які впливають на управлінські процеси у комерційних підприємствах, зумовлюють також вплив внутрішнього середовища цих підприємств на навколишнє середовище. Поведінка на ринку будь-яких суб'єктів господарювання, в основному, зумовлена їх планами максимізувати свій дохід. Це можливо, але за умови прийняття єдиновірних, своєчасних управлінських рішень, використання ефективної методології, технології та механізму управління у підприємствах. Досягати більш кращих можливостей комерційними підприємствами поставлених цілей, більш успішно розвиватися, знижувати витрати, максимізувати прибутки тощо — дозволить методологія та технологія управління у них, її ефективне використання.

Методологія управління — логічна схема управлінської діяльності, що передбачає взаємозв'язане розуміння цілей, орієнтирів, а також засобів і способів їх досягнення [2, с. 96]. Фахівці виділяють наступні компоненти, які характеризують зміст методології управління: підходи, парадигми, проблеми, пріоритети, орієнтири,

критерії, альтернативи, процедури вибору, засоби та методи управління, а також обмеження [2, с. 96].

Дослідження взаємозв'язку між методологією управління в сучасних умовах розвитку ринку та економічними результатами діяльності комерційних підприємств дозволяє стверджувати, що методологія не може бути «вічною», «сталою», «незмінною» величиною. Певні моделі та методологія управління, які використовувалися комерційні підприємства в минулому періоді можуть бути для них менш ефективними в сучасних умовах розвитку національної економіки.

Виявлено, що змістом економічної категорії «управління» є вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей [2, с. 731]. Сучасні умови розвитку національної економіки, в яких функціонують комерційні підприємства, характеризуються також тим, що вони впливають на їх керуючу та керовану підсистеми. Зв'язок між цими підсистемами здійснюється через обмін інформацією.

У діяльності комерційних підприємств спостерігається зацікавленість в глобальних ринках і постачальниках, орієнтацією не лише на прибутки, а і на споживачів, підходом до інформації як до основного ресурсу, відношенням до найвищої якості як до норми [2, с. 716].

Слід зазначити, що до технології управління, як взаємопов'язаної компоненти із методологією управління, варто віднести також наступне:

- стратегія підприємства;
- місія та бачення управління підприємством;
- цілі та підцілі управління;
- рівні управління;
- рівень кваліфікації менеджерів;
- рівень професійних та загальних знань персоналу;
- функції управління;
- мотивація та самомотивація персоналу;
- методи управління; взаємовідносини персоналу;
- умови праці персоналу;
- самоорганізація персоналу;
- у часті персоналу в управління підприємством;
- соціальний баланс між керівництвом підприємства та персоналом;
- принципи управління;
- стилі управління;
- організаційна структура підприємства;
- організаційні зміни тощо.

Сучасні умови розвитку ринку товарів і послуг, вимагають в учасників враховувати наявність у них таких складових:

- результатів розвитку науки,
- змін у технологіях виробництва товарів чи послуг, у технологіях управління в комерційних підприємствах та технологіях управління ними,
- факторів глобалізації фінансових операцій,
- факторів появи нових конкурентів у галузі нових інформаційних технологій,
- появи нових товарів чи послуг як конкурентів старим товарам чи послугам,
- появи нових смаків та уподобань певних сегментів споживачів на певному ринку,

- максимальної диференціації товарів чи послуг відповідно до запитів споживачів,
- формування моди на певні товари чи послуги,
- людські фактори тощо.

На прикладі даних «Статистичного щорічника України», станом на 1 січня 2022 року, виявлено таку динаміку зростання кількості зареєстрованих активних підприємств - юридичних осіб за 2019-2021 роки, що аналогічно становило: 51, 6%; 50, 1% ; 48, 6% [7., с. 25]. Зниження частки активних підприємств — юридичних осіб з 2019р. по 2021р. дозволяє зробити припущення, що тенденція зниження їх кількості може спостерігатися і в сучасних умовах розвитку національної економіки.

А тому, є потреба адаптувати методологію та технологію управління комерційними підприємствами для отримання вищого рівня їх ефективності. Важливим аспектом є людський фактор.

Сутність людського фактору полягає в тому, що будь-яке підприємство повинне і зобов'язане розкрити людський потенціал в процесі трудової діяльності, мотивувати та стимулювати людину не лише до праці, але і до її саморозвитку як особистості та громадянина [3, с. 475]. Розкриття людського потенціалу, його мотивація та стимулювання до роботи у комерційних підприємствах, до саморозвитку зумовить появу інших джерел розвитку та нових можливостей для цих підприємств.

Сильні сторони компанії, які складають ресурс її зростання та диверсифікації, вдосконалюються також в міру накопичення досвіду в процесі створення товарних ліній, маркетингу і забезпечення сервісу.

До визначальних факторів відносяться також:

- 1) сильні та слабкі місця співробітників;
- 2) степінь ефективності використання здібностей кожного з індивідів в інтересах організації;
- 3) якість координації індивідуальних зусиль і роботи групи [3, с.83]. Саме таким організаційним змінам у технології управління комерційних підприємств головні менеджери повинні приділяти вищий рівень уваги в сучасних умовах розвитку ринку.

Досліджено, що технологія управління — поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій та процедур у процесі здійснення управлінських функцій [2, с. 96].

Щодо методології управління, то варто зазначити, що саме сучасні умови розвитку ринку зумовлюють необхідність вищого рівня уваги головних менеджерів комерційних підприємств до проблем майбутнього.

Однією з таких проблем майбутнього є необхідність кращого розуміння споживачів та їх поведінки на ринку придбання товарів та послуг. Це полягає в наступному:

- необхідність в зборі і коректній інтерпретації інформації, яку потребують підприємства для задоволення все більш складних організаційних потреб у ХХІ ст.;
- потреба в розробці ефективних методів дослідження споживачів, що дозволить іти в ногу з стрімкими змінами в ринкових умовах та образі життя споживачів;
- настійлива необхідність розуміння поведінки споживачів з більш широких позицій, як важливої самостійної частини життя [1, с. 50].

Своєчасна, повна та достовірна діагностика можливих майбутніх проблем у комерційних підприємствах та розробка ефективних заходів по їх попередженню, розв'язанню або зниженню рівня сили впливу на конкретне комерційне підприємство дозволить йому максимізувати прибутки.

Однією з таких нових можливостей для комерційних підприємств максимізувати прибутки є можливість максимізувати довічну прибутковість покупців. Прибутковий покупець — це індивід, домашнє господарство або компанія, що дають упродовж тривалого часу дохід, який достатньою мірою перевищує витрати компанії на їх залучення, продаж і обслуговування. Йдеться передусім про хід і витрати упродовж життєвого циклу покупця, а не про прибуток від конкретної операції [1].

Комерційні підприємства, які працюють в сфері зовнішньоекономічної діяльності, повинні у своїй діяльності врахувати також:

- життєвий цикл країни, з якою здійснюється комерційна діяльність;
- зміни політичні у цій країні;
- процеси глобалізації тощо.

Слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку ринку глобалізація фінансових операцій, постійна поява нових конкурентів роблять непередбаченими ні ціни, ні валютні курси [1, с. 324].

Для того, щоб комерційні підприємства краще адаптувались до змін макросередовища, внутрішнього середовища підприємства та сучасних умов розвитку вітчизняного ринку у якому вони функціонують, є необхідним своєчасно та правильно реагувати на ці зміни, використовувати оновлену методологію та технологію управління відповідно до цих змін.

Сучасні умови розвитку вітчизняного ринку та національної економіки загалом, здійснюють прямий та опосередкований вплив на їх діяльність, зобов'язують не лише враховувати компоненти методології та технології управління, а також враховувати пріоритетність їх, відповідно до певного комерційного підприємства та результатів його діяльності.

Виявлено, що є необхідним вищий рівень уваги головних менеджерів цих підприємств до таких компонентів:

- стратегія підприємства;
- місія та бачення управління підприємством;
- цілі та підцілі управління;
- рівень кваліфікації менеджерів;
- рівень професійних та загальних знань персоналу;
- мотивація та самомотивація персоналу;
- умови праці персоналу;
- самоорганізація персоналу;
- організаційна культура;
- участь персоналу в управлінні підприємством;
- соціальний баланс між керівництвом підприємства та персоналом;
- організаційні зміни тощо.

Інші складові технології управління в комерційних підприємствах, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень, наступні:

- функції управління;
- методи управління;
- принципи управління;
- стилі управління;
- організаційні структури тощо [8].

Ці складові також потребують кращої адаптації до сучасних умов розвитку вітчизняного ринку, в якому ці підприємства функціонують.

До практичних заходів, які оптимізують діяльність комерційних підприємств, у сучасних умовах розвитку національної економіки, під впливом низки специфічних чинників, варто віднести наступні:

- укладення плану адаптації до майбутніх кризових явищ та управління цими процесами на усіх рівнях діяльності підприємств;
- побудова концепції виходу з кризи підприємствами;
- безперервний моніторинг можливих чинників впливу (негативних і позитивних) на діяльність підприємства: внутрішніх та зовнішніх;
- планування стратегічних та поточних заходів, що забезпечить підприємству можливості кращої адаптації до впливу негативних чинників у короткостроковому чи довгостроковому періодах;
- визначення того, як саме змінилися показники (параметри) діяльності підприємства під впливом кризи та як саме можна їх покращити;
- оптимізація методології та технології управління підприємствами, в залежності від умов у яких вони перебувають та часового періоду тощо.

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень, в умовах невизначеності, є побудова ефективної взаємодії із споживачами, яка полягає у наступному:

- дослідження причин втрати споживачів;
- розробка заходів із повернення втрачених споживачів, в т.ч. фінансових вигод для них;
- аналіз заходів конкурентів, які змогли залучити споживачів даного підприємства та утримувати їх певний час;
- дослідження рівня задоволення споживачів;
- аналіз впливу цін на відтік споживачів;
- зміцнення соціальних зв'язків із споживачами тощо.

Висновки. У підсумку слід зазначити, що головним менеджерам комерційних підприємств у сучасних умовах розвитку національної економіки, є необхідним забезпечити більш вищий рівень уваги до методології та технології управління у цих підприємствах, до специфіки умов у яких вони функціонують.

Саме тому, автором зроблено спробу узагальнити компоненти методології та технології управління, які необхідно враховувати комерційним підприємствам у сучасних умовах розвитку національної економіки, а головним менеджерам цих підприємств необхідно забезпечити вищий рівень уваги до цих компонентів. Це дозволить досягати вищого рівня їх прибутковості, оптимізації відносин із споживачами товарів і послуг, взаємодії із бізнес-партнерами тощо.

1. Блекуел Р. Д. Поведінка споживачів / Р. Д. Блекуел, П. У. Мініард, Д. Ф. Енджел. С-П: Пітер, 2002. — 621 с.; 2. Гапоненко А.Л. Теорія управління / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухіна. М: РАГС, 2004. — 558 с.; 3. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. С-П: Пітер, 2002. — 832 с.; 4. Мінцберг Г. Стратегічний процес / Г. Мінцберг, Дж.Б. Куїн, С. Гошал. — С-П: Пітер, 2001. — 688 с.; 5. Офіційний сайт НБУ: / www.bank.gov.ua/ (дата звернення: 31.10.2022р.); 6. Офіційний сайт Міністерства економіки України: / www.me.gov.ua/ (дата звернення: 05.11.2022р.); 7. Офіційний сайт Державної служби статистики України: / www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 07.11.2022р.); 8. Котлер Ф. Маркетинг — менеджмент / Ф.Котлер, К.Л. Келлер. С-П: Пітер, 2008. — 814 с.

1. *Blackwell R. D.* Consumer behavior R. D. Blackwell, P. U. Miniard, D. F. Angel. S-P Peter, 2002. 621 p.;
2. *Gaponenko A.L.* Management theory A.L. Gaponenko, A.P. Pankrukhina. Moscow: State Registry, 2004. — 558 p.;
3. *Daft R.L.* Management / R.L. Daft. S-P: Peter, 2002. — 832 p.;
4. Mintzberg G. Strategic process / G. Mintzberg, J.B. Quinn, S. Ghoshal. — S_P: Peter, 2001. — 688 p.;
5. Official website of the NBU: / [ww.bank.gov.ua/](http://www.bank.gov.ua/) (date of application: 10/31/2022);
6. Official website of the Ministry of Economy of Ukraine: / [ww.me.gov.ua/](http://www.me.gov.ua/) (date of application: 05.11.2022);
7. Official website of the State Statistics Service of Ukraine: / www.ukrstat.gov.ua/ (date of application: 07.11. 2022);
8. Kotler F. Marketing - management / F. Kotler, K.L. Keller. S-P: Peter, 2008. — 814 p.