

підвищення кваліфікації повинно забезпечувати здатність чути та сприймати заяви/пропозиції та скарги клієнтів або партнерів по бізнесу, окрім звичайного обслуговування або співпраці. Підприємству потрібні люди які вже на вхідних співбесідах можуть демонструвати відповідні якості. Робота відділу маркетингу, відділу продаж повинна плануватися, проводитися та оцінюватися виключно з огляду впливу на конкретні сегменти цільової аудиторії та зворотній зв'язок від них. Якщо в компанії присутня служба підтримки та обслуговування клієнтів – для неї вже зараз на ринку доступний достатньо обширний арсенал інструментів, технологій та метрик. Знайдеться місце клієнтоорієнтованості навіть в таких відділах, як планування чи фінансів, де керівники, правда, можуть стикнутися з певним опором до нововведень. Саме виробництво та надання послуг може і повинно бути зав'язане на орієнтації на споживача, і в своїй основі забезпечувати механізм автоматизації іновацій та їх оцінки з огляду на потреби ринку. Одну з найважливіших ролей в забезпеченні управління клієнтоорієнтованим підприємством повинен відігравати підрозділ контролю та забезпечення якості. Окрім внутрішніх факторів йому слід проводити оцінку ситуації з точки зору клієнта. Тільки за таких умов управління брендом, PR та відносини з громадськістю не будуть потребувати перевитрат в відповідних статтях бюджету.

І основне – це склад та спосіб мислення топ-керівників, менеджерів середньої та нижньої ланок. Формування клієнтоорієнтованої культури працівників підприємства, впровадження відповідних інструментів, навіть розуміння термінології та підходів – все це повинно резонувати.

Впровадження необхідних змін та управління клієнтоорієнтованістю підприємства – завдання достатньо непрості, тривалі та затратні для підприємства будь-якого типу чи розміру. За теперішньої ситуації в економіці вони можуть видаватися неперіоритетними та навіть неможливими. Але саме ті, хто вже зараз розуміє переваги цього підходу, через 5- або 10 років матимуть шанс демонструвати домінування на своїх ринках та матимуть вражаючу базу вдячних споживачів.

*Віталій ДИКИЙ*

Тернопільський національний економічний університет

## **ПРОБЛЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СЬОГОДНІШНІХ РЕАЛІЯХ УКРАЇНИ**

На сьогоднішній день Україна перебуває у вирі економічних та політичних подій. Війна на сході країни, підготовка до вступу в ЄС – всі ці чинники збільшують коло невизначеності у, вже й так мінливому, середовищі діяльності українських підприємств. З цих причин у підприємств виникає потреба у

формуванні певної стратегії, яка б дозволила структурувати діяльність підприємства для досягнення поставленої цілі. Не є виключенням і формування стратегії ЗЕД, що є надзвичайно актуальним питанням, особливо, в межах підписання угоди про асоціацію з ЄС. Однак, не зважаючи на це, мають місце проблеми при формуванні стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Розглянемо основні причини, які виступають бар'єрами стратегічного управління та планування.

Головною проблемою вітчизняних підприємств є те, що підприємства розробляють стратегію розвитку підприємства припускаючи незмінність зовнішнього середовища. При цьому стратегія формується тільки на основі аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, в результаті чого, стає можливим розрахувати кількість виготовленої продукції та необхідні ресурси. Але, при цьому, ми не знаємо як відреагує ринок на продукцію, чи потрібна ця продукція споживачу, можливо на ринку присутні більш конкурентоздатні продукти, яка кількість і за яку ціну буде придбана споживачами? На всі ці питання зможе відповісти тільки ринок. І якщо компанія не буде готовою до можливих наслідків негативної реакції ринку, то це може призвести до значних збитків. [1]

Вирішенням даної проблеми можуть слугувати інвестиції в послуги консалтингових фірм. Окрім цього, менеджери повинні підвищувати компетентність, відвідуючи бізнес-тренінги, переймати досвід у іноземних компаній та відділів зі стратегічного управління, а також застосовувати ці знання в процесі управління та організації діяльності підприємства.

Другою проблемою є те, що в компаніях, де стратегічне управління таки має місце, у цьому процесі задіяне лише вузьке коло розробників стратегії. Очевидним є те, що до розробки стратегії потрібно залучати керівників всіх рівнів для узгодження та структуризації діяльності між ними. Таким чином, вище керівництво зможе отримати якісний зворотній зв'язок під час розробки стратегії.

Окрім цього, існують і методологічні бар'єри при формуванні будь якої стратегії, а саме:

1. Спрощення процесу стратегічного планування;
2. Неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів;
3. Відсутність чітких часових рамок та термінів для формування та реалізації стратегії;
4. Нехтування розподілом ресурсів компанії та оцінкою фінансових результатів;
5. Використання застарілих методів та інструментів стратегічного управління. [2]

Таким чином, ми можемо зазначити, що стан стратегічного планування та управління в Україні є досить низьким через низку бар'єрів та помилок управлінців а також через відсутність належного досвіду у керівників. У зв'язку з цим, можливими заходами по вирішенню даних проблем можуть бути:

- використання професійних консалтингових послуг із розробки стратегії, формування конкурентних переваг тощо;

- залучення до процесу формування та реалізації стратегії менеджерів середніх та нижніх ланок.

## Література:

1. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Проблеми стратегічного управління підприємством // Вісник ХНУ, № 6, т. 4. – 2011. – С. 7–11.
2. Мокіна Ю. В. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні / Ю. В. Мокіна, О. М. Кавуненко // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2013. – № 3. – С. 22–27. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi\\_2013\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2013_3_7).

*Ірина ЖАРКІВСЬКА*

Тернопільський національний економічний університет

## ТЕОРІЯ ПОКОЛІНЬ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Ставтеся до працівників так, наче вони здійснюють  
щось дійсно значуще, і вони зроблять це*  
Джеймс Гуднайт

В умовах швидко мінливого суспільства і високо конкурентного бізнес-середовища керівники підприємств та HR-фахівці зіткнулися з додатковою складністю: їм доводиться формувати команди зі співробітників, що належать до різних поколінь, що мають різні очікування і методи роботи. Це значно ускладнює підбір персоналу, формування команди, вибір програм навчання і мотивації для співробітників. Один з ефективних інструментів, що допомагають зрозуміти основоположні цінності людей різного віку це «Теорія поколінь» [5].

В сучасному інформаційному просторі часто використовують поняття «покоління X, Y, Z». Як доводять дослідження низки вчених, належність до кожної з цих вікових груп впливає не лише на світосприйняття, індивідуальні прагнення та особисті потреби, але й на робочі якості людини [1]. Відповідно до думки фахівців, молода теорія поколінь відкриває широкі межі для залучення персоналу та управління ним.

Теорія поколінь включає в себе три основних складових (покоління X, Y і Z) і одну додаткову (бебі-бумери). Вперше про особливості вікових відмінностей заговорили в 1991 році дві людини – дослідники з США Нейл Хоув і Вільям Штраус. Вони створили теорію, яка ґрунтувалася на відмінностях в цінностях людей різних поколінь. Ці відмінності були вивчені, як і які обумовлюють їх причини, наприклад, ситуація в економіці і політиці, технологічний розвиток суспільства тощо Деякий час по тому теорія стала