

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступень – бакалавр

на тему: Особливості системи управління університетським магазином
«КМА Gift Shop»

Виконала: студентка 4 курсу

Спеціальності

073 «Менеджмент»

Беленька Поліна Іллівна

Керівник: к.е.н., доц. Гуменна О.В.

Рецензент: д.е.н., професор Ковшова І.О.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою «_____»

Секретар ЕК: _____

«____» _____ 2022 р.

Київ–2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи або Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник __Гуменна О.В. _____

Виконавець кваліфікаційної роботи _____Беленька Поліна Іллівна _____

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри **Пічик К.В.**

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Беленькій Поліні Іллівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Особливості системи управління університетським магазином
«КМА Gift Shop»

керівник роботи: **Гуменна О.В., к.е.н., доц.**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року

№__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ**

1.1 Управління: поняття, суть, значення і функції

1.2 Основні складові системи управлінського циклу компанії

1.3 Особливості формування системи управління компанією

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО МАГАЗИНУ «КМА GIFT SHOP»

2.1. Аналіз ринку подарунків і сувенірної продукції

2.2. Економіко-господарська характеристика «КМА Gift Shop»

2.3. Особливості системи управління університетського магазину

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ «КМА GIFT SHOP»

3.1. Розробка системи управління університетським магазином у кризових умовах

3.2. Формування оновлених бізнес-процесів для «КМА Gift Shop»

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Управління: поняття, суть, значення і функції.....	9
1.2. Основні складові системи управлінського циклу компанії.....	17
1.3. Особливості формування системи управління компанією.....	25
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО МАГАЗИНУ «КМА GIFT SHOP».....	32
2.1. Аналіз ринку подарунків і сувенірної продукції.....	32
2.2. Економіко-господарська характеристика «КМА Gift Shop».....	38
2.3. Особливості системи управління університетського магазину...	44
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ «КМА GIFT SHOP».....	55
3.1. Розробка системи управління університетським магазином у кризових умовах.....	55
3.2. Формування оновлених бізнес-процесів для «КМА Gift Shop»..	66
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Під впливом війни в Україні та економічної кризи у Європі, виникла потреба у формуванні такої системи управління компанією, що забезпечить ефективну адаптацію вітчизняних суб'єктів господарювання до швидко змінного навколишнього середовища та викликів сьогодення. Це обумовило заміну процесу прогнозування шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій на систему антикризового розвитку підприємства, основною функцією якої є визначення механізму дій і ефективної реалізації управлінських рішень, що забезпечать досягнення цілей компанії.

У сучасних умовах результативність управління українською компанією обумовлюється обґрунтованим вибором та коректним формуванням антикризової стратегії його розвитку. Це водночас передбачає перегляд місії її існування, формування оновленої системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їхнього досягнення з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг конкретної компанії. Такий підхід має базуватись на сучасному інструментарії менеджменту, що сформовано вітчизняними та іноземними теоретиками і практиками та апробовано під час управління різними компаніями. Саме тому проблема формування системи управління з урахуванням специфіки сучасного стану українських компаній є надзвичайно актуальною і обумовила це дослідження.

Проблемам особливостей системи управління компаній присвячені роботи багатьох іноземних теоретиків і практиків: Ансоффа І. [79], Ван Д. [19], Котлер Ф. [43], Мескон М. [49; 91], Босверт Х [83; 84] та інші. Суттєвий внесок у теорію менеджменту та підвищення конкурентоздатності компаній зробили вітчизняні науковці: Герасимчук В. [23], Дацій О. [26], Кіндрацька Г. [39], Клівець П. [41], Орлова К. [54], Хміль Ф. [71] тощо.

Разом із тим теоретико-методичні та практичні проблеми особливостей реалізації системи управління компаніями у кризових умовах залишаються недостатньо висвітленими як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі. Особливо мало приділено уваги специфіці прийняття управлінських рішень в

окремих функціональних напрямках діяльності компаній, дослідженню галузевих чинників і особливостей функціонування окремих сфер діяльності в межах антикризового управління. Також наукові розробки у цьому напрямі діяльності не враховують специфічних умов функціонування українських компаній у сучасних реаліях. Отже, все це обумовило вибір теми дослідження, мету та завдання роботи.

Метою роботи є формування системи управління компанією з врахуванням кризових умов середовища і надання рекомендацій для оновлення механізму управлінських дій відповідно до цілей компанії та наявних ресурсів.

Для розкриття зазначеної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- вивчено теоретичні засади формування системи управління компанії у сучасних ринкових умовах;
- досліджено основні складові системи управлінського циклу компанії;
- визначено особливості формування системи управління компанією;
- проаналізовано ринок подарунків і сувенірної продукції та визначено тенденції розвитку;
- наведено економіко-господарську характеристику «КМА Gift Shop»;
- досліджено особливості системи управління університетського магазину;
- розроблено систему управління університетським магазином у кризових умовах;
- сформовано оновлений бізнес-процес управління продажами «КМА Gift Shop».

Об’єктом дослідження є економіко-господарська характеристика університетського магазину «КМА Gift Shop» і особливості його системи управління. «КМА Gift Shop» створено за рішенням його учасників для здійснення діяльності з метою популяризації бренду Національного університету «Києво-Могилянська академія».

Предметом дослідження є розробка оновленої системи управління університетським магазином «КМА Gift Shop» у кризових умовах.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: діалектичний – для обґрунтування основних положень концепції методів управління сучасними підприємствами; наукової абстракції – для обґрунтування

класифікації управлінських підходів; системно-структурного аналізу – для формування положень щодо розробки оновленої системи управління університетським магазином «КМА Gift Shop» у кризових умовах.

Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу наукових, літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та іноземних авторів щодо формування системи управління компанією. Більш детальне дослідження проведено на матеріалах університетського магазину «КМА Gift Shop».

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дипломної роботи полягає у розробці методичних положень щодо формування системи управління компанією з врахуванням кризових умов середовища і надання рекомендацій для оновлення механізму управлінських дій відповідно до цілей компанії та наявних ресурсів.

Апробація результатів дипломного дослідження. Основні наукові результати і положення дослідження доповідались та обговорювались на конференціях: «Інформація та соціальні комунікації сучасного світу: тренди глобалізації» (м. Київ, 12 трав. 2021 р.); «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 11-12 лют. 2021 р.); «Соціально-гуманітарні дослідження та інноваційна освітня діяльність» (м. Дніпро, 24-25 трав. 2019 р.); «Теорія та практика сучасної науки та освіти» (м. Дніпро 29-30 травня 2019.). За результатами досліджень опубліковано 4 наукові праці, у збірниках тез міжнародних науково-практичних конференцій [10 –13].

Структура дипломної роботи визначена метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки комп'ютерного тексту і містить 18 рисунків, 8 таблиць, 2 формули, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

1.1. Управління компанією: поняття, суть, значення і функції

Термін «управління» має своє семантичне тлумачення і різноманітні сфери застосування. У загальному розумінні «управління» визначається передусім як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей [17].

Управління має різноманітну природу. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три компоненти — неживу природу, живу природу і людське суспільство. Це дозволяє дати укрупнену класифікацію процесів управління по його основних класах [28]:

- процеси управління в неживій природі (у технічних системах) називають управлінням речами, що є областю вивчення переважно технічних наук;
- процеси управління в живих організмах відносяться до управління біологічними системами і є предметом вивчення природничих наук;
- процеси управління в суспільстві (у соціальних системах) називають управлінням людьми, соціальним управлінням, що відноситься переважно до області соціальних наук.

Управління в технічних системах – це управління виробничо-технічними процесами, механізмами, системами машин. Управління процесами, що протікають у живій природі та пов'язані з життєдіяльністю організмів, належить до управління біологічними системами. Їх вивченням займаються переважно природознавчі науки.

Управління в соціальних системах, або соціальне управління, – це управління людьми, вплив на будь-яку соціально-економічну систему, що має за мету її впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та

розвиток, і зумовлено суспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей у процесі праці. Воно охоплює вплив на діяльність людей, об'єднаних у групи, колективи за різними інтересами. Це найскладніша сфера управління. Виникнення управління як особливого виду суспільної діяльності пов'язано насамперед з появою й розвитком поділу праці.

Таким чином, управління в соціальних системах можна розглядати в широкому значенні як управління в будь-якій організації людей незалежно від цілей їхньої діяльності.

Зазначимо, що в сучасних умовах широко поширена думка про те, що процес управління є мистецтвом, суть якого полягає у застосуванні науки до реальної ситуації, а отже, до практики. Без знання технології управління в сучасних умовах неможливо ефективно керувати компанією.

Управління, як особливий вид людської діяльності, виникає із необхідності організації спільної діяльності людей і породжується, з одного боку, поділом праці (в основі якого лежить нерівність здібностей), а з іншого боку – соціально-історичними умовами конкретного суспільства. При цьому управління є діяльністю, що охоплює весь процес громадського життя, – політичну, економічну і духовну сфери.

Загальна система управління наведена на рис. 1.1. і включає наступні компоненти: механізм управління, структуру управління, об'єкти управління, функції управління, кадри управління, процес управління [35].

Механізм управління створюється і цілеспрямовано змінюється людьми, що здійснюють регламентацію всієї сукупності функцій, форм, методів, важелів і стимулів управління, щоб досягти найбільшої його ефективності в даних конкретно-історичних умовах. Суспільство як складна, багатоцільова соціальна система вимагає, щоб механізм управління забезпечував чітку взаємодію всіх його підсистем і рішення задач, що стають перед ним. З цих позицій у загальному механізмі управління виділяють економічний, організаційний і соціально-культурний механізми, основу взаємозалежного функціонування яких складають вимоги системи об'єктивних законів соціального розвитку і управління [46].



Рис. 1.1. Система управління компанією

(узагальнено автором на основі [17; 28; 35; 46; 54; 63–66])

Отже, управління (у загальному значенні) – це цілеспрямований вплив на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Водночас, термін «менеджмент» походить від англ. «to manage» і означає «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою» [54].

Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення поняттю категорії менеджменту: «Менеджмент – це, по-перше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивчати і навіть натренуватися ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила ефективного проведення ділових нарад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування – то це частина мистецтва менеджменту, його менеджер має опанувати самостійно. По-друге, влада і мистецтво керівництва. Це – авторитет посади, обов'язок підлеглих виконувати

розпорядження керівника; авторитет особи керівника, якого слухаються тому, що він пропонує більш продумані рішення, які сприяють досягненню цілей організації. По-третє, особливого роду вміння і адміністративні навички, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників. По-четверте, органи управління, адміністративні одиниці» [63].

Потреба в науці про менеджмент виникла в кінці XIX – на початку XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки, сотні і навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності, організація робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників в результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Отже, розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу розробки стандартних положень, інструкцій тощо. Так, в цей період з'явилися перші наукові дослідження у сфері управління [65; 66].

Сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує ефективне ділове адміністрування, менеджмент людських ресурсів, антикризовий менеджмент тощо [74].

Відповідно до загальної системи управління, менеджмент є складовим елементом управління і охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації, створення ідей та їхнє практичне впровадження. Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей). Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби

впливу на об'єкти управління. Такий підхід обумовив появу поняття «управління» у більш вузькому економічному значенні, що надалі використовуватиметься у цій роботі.

До основних категорій управління (у вузькому економічному значенні) належать поняття організації, цілей, процесів, функцій, принципів, методів, стилів, комунікації, культури керівництва (лідерства) тощо [49].

Управління має створювати умови для успішного функціонування компанії, де важливим завданням є організація виробництва, реалізація товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, на основі матеріальних і людських ресурсів компанії, які забезпечать рентабельність її діяльності та стабільне становище на ринку.

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, що постають перед компанією у її діяльності. На сьогодні в теорії управління наявні значні розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації та класифікації [76]. Найчастіше основою класифікації є прояв тієї чи іншої функції в управлінській діяльності, що дозволяє виокремити загальні й часткові (окремі) функції. До загальних можна віднести такі чотири основні взаємопов'язані функції управління: планування, організація, мотивація і контроль; їх взаємозв'язок показаний на рис. 1.2.

Перша функція – *планування* – описує управлінські рішення щодо головної мети і цілей компанії та стосовно дій членів команди для досягнення цих цілей. Тобто, план є складною соціально-економічною моделлю майбутнього стану компанії на базі сьогодення.

Стадії процесу планування в основному універсальні. Що ж стосується конкретних методів і стратегій, то вони суттєво розрізняються. Зазвичай компанія формує єдиний план для управління її загальною діяльністю, але в його межах окремими менеджерами застосовуються різні методи для досягнення конкретних цілей і задач організації. У такий спосіб складається певна мапа шляху, по якому компанія має пройти певні кроки за конкретний період часу.

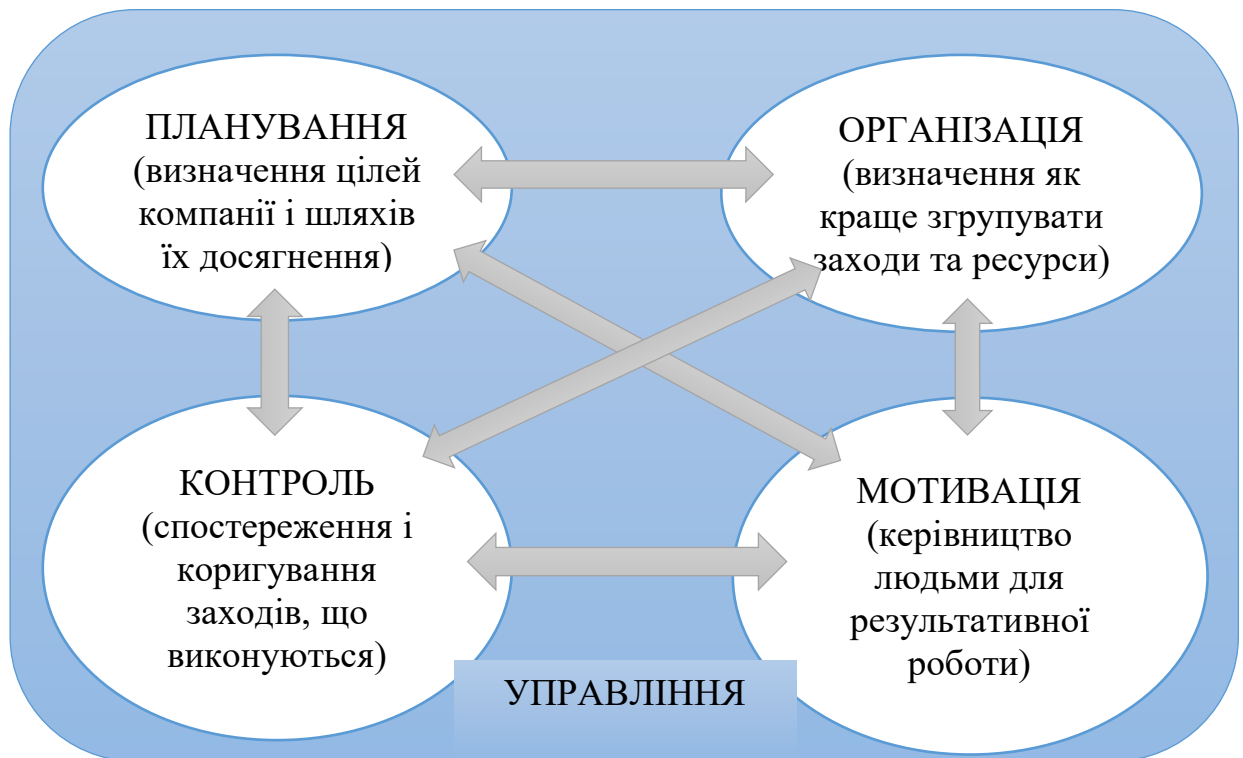


Рис.1.2. Взаємозв'язок функцій управління компанією
(узагальнено автором на основі [20; 26; 49; 62; 74; 77])

Планування, як основна функція управління, є видом діяльності по формуванню засобів впливу, що забезпечують єдиний напрямок зусиль усіх членів команди для досягнення загальних цілей. Планування як процес управління включає розробку і реалізацію засобів впливу: концепцію, прогноз, програму, план. Кожне з засобів впливу має свою специфіку й умови використання.

Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Тип планування й акцент, що робить менеджер у процесі планування, залежить від його положення в організаційній ієрархії компанії, тобто процес планування здійснюється відповідно рівням організації. Так, стратегічне планування (вищий рівень) – це спроба глянути в довгостроковій перспективі на основні складові організації. На середньому рівні управління займаються тактичним плануванням, тобто визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. Планування на нижньому рівні організації називається оперативним плануванням. Усі три типи планів складають загальну

систему, що формують генеральний план чи загальний бізнес-план функціонування компанії.

Планування припускає використання всіх методів, тактик і процедур, що менеджери застосовують для планування, прогнозування і контролю майбутніх подій. За допомогою функції планування певною мірою зменшується проблема невизначеності в компанії та підвищується ефективність управлінських рішень. Тобто, невизначеність – це одна з основних причин, по якій планування може допомогти компанії краще керувати в умовах нестабільності та більш конструктивно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Друга функція – *організація* – характеризується встановленням постійних і тимчасових взаємин між усіма підрозділами і співробітниками компанії, визначенням порядку й умов її функціонування. Це процес об'єднання людей і засобів для досягнення поставлених компанією цілей.

Функції планування й організації тісно пов'язані між собою. У певному управлінському сенсі планування й організація поєднуються. Планування готує базис для того, щоб реалізувати мету і цілі компанії, а організація, як функція управління, створює робочу структуру, головним компонентом якої є люди.

Оскільки концепція організації складається у зведенні воєдино усіх фахівців компанії, завдання полягає у тому, щоб визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність для кожного з них.

Таким чином, організація – це друга функція управління і сучасні організації характеризуються: 1) великою кількістю надзвичайно потужних великих комерційних і некомерційних компаній; 2) великою кількістю керівників; 3) чітко окресленими управлінськими групами, управлінською діяльністю, що відокремлюється від виробничої діяльності та існує як окремий вид праці, що потребує спеціальної управлінської освіти; 4) великою кількістю компетентних людей, здатних приймати важливі для компанії рішення; 5) наголосом на колективну роботу і раціональність [77].

Наступна функція – *мотивація*. Поведінка людини завжди мотивована. Вона може працювати ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може ухилятися від

роботи. Поведінка особистості може мати будь-які інші прояви. В усіх випадках варто шукати мотив поведінки.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистісних цілей і цілей компанії [20]. Класичний підхід ґрунтується на тому, що співробітники – усього лише ресурси, активи, якими повинні змусити ефективно працювати. Неокласичний підхід базується на природному прагненні людини реалізувати себе у своїй справі. Відповідно там, де управління й організація надають співробітникам такі можливості, їхня праця буде високоефективна, а мотиви до праці – високими. Тобто, мотивувати співробітників – це задовольняти їхні важливі інтереси, дати їм шанс реалізуватися в процесі трудової діяльності. Існує багато різних теорій мотивації, які умовно можна розділити на змістовні та процесуальні, що пов'язані з поняттями «споживання» і «винагорода» [62].

І остання функція – *контроль* – це особливий вид діяльності в компанії, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці [26]. Контроль, у найзагальнішому вигляді, означає процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими.

Компанії створюють власні системи контролю. Їхні функції складаються в посередництві між планами і діяльністю, тобто система контролю забезпечує зворотний зв'язок між очікуваннями, визначеними початковими планами менеджменту, і реальними показниками діяльності компанії. Ті компанії, що мають більш сучасні і поточні системи контролю, мають більше шансів вижити у кризових умовах.

Для управління характерна велика кількість не тільки різних видів планів, але і видів та систем контролю. Усі системи контролю базуються на ідеї зворотного зв'язку, а саме: вони зіставляють реальні досягнення з прогнозними даними. У результаті визначаються відхилення для того, щоб або виправити негативні впливи, або підсилити дію позитивних результатів. Таким чином, контроль дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в компанії до того часу, поки

проблеми набудуть кризових ознак. Остаточною метою контролю є обслуговування різних планів і цілей управління.

Зауважимо, що функція контролю не є кінцевим пунктом процесу управління компанією. На практиці такого кінцевого пункту не існує, тому що кожна управлінська функція пов'язана з іншими. Виникає свого роду постійний рух між всіма функціями. Наприклад, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників.

Усі чотири функції управління (планування, організація, мотивація і контроль) використовуються на всіх рівнях. Менеджери високого рівня значну частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування і контролю, а нижчого рівня більше зайняті підбором кадрів і організацією їхньої праці.

Отже, в цьому підрозділі досліджено поняття «управління» у загальному і економічному сенсі, проаналізовано його суть та значення. Охарактеризовано загальну систему управління та виділено основні чотири функції: планування, організація, мотивація і контроль. Встановлено, що кожна функція управління є комплексом дій певного процесу, а система управління конкретним видом діяльності компанії, що характеризується сукупністю елементів і зв'язків для забезпечення результативності певного циклу.

1.2. Основні складові системи управлінського циклу компанії

Загальні функції управління властиві управлінню будь-якою компанією і будь-яким процесом в організації та у своїй сукупності складають управлінський цикл:

прийняття управлінського рішення → реалізація прийнятого рішення →
→ контроль за реалізацією рішення

Часткові чи конкретні функції управління визначаються особливостями видів діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях. До таких функцій можна віднести управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом, тощо. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій управління та їхня взаємодія у процесі реалізації управлінського циклу зображена на рис. 1.3.

Основними складовими системи управлінського циклу є керуюча і керована підсистеми. До керуючої підсистеми віднесено процес прийняття і реалізації управлінських рішень та основні функції керованого циклу. Загальні функції виділено білим кольором, а конкретні сірим. Поділ функцій на загальні і конкретні є умовним, оскільки в дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому елементи загальних функцій наявні в кожній конкретній функції.

Зокрема, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку потребує виконання функції інновації, в межах якої вирішується завдання визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва (функції планування, організація, мотивація і контроль); завдання налагоджування стосунків між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів потребує виконання функції координації, в межах якої вирішується завдання визначення основних напрямів (функції планування, організація, мотивація і контроль); завдання визначення ефективного процесу реалізації управлінських рішень потребує виконання функції аналізу, в межах якої вирішується завдання визначення основних напрямів (функції планування, організація, мотивація і контроль). Зміст кожної загальної функції визначається специфікою завдань, які вирішуються у межах відповідної конкретної функції.

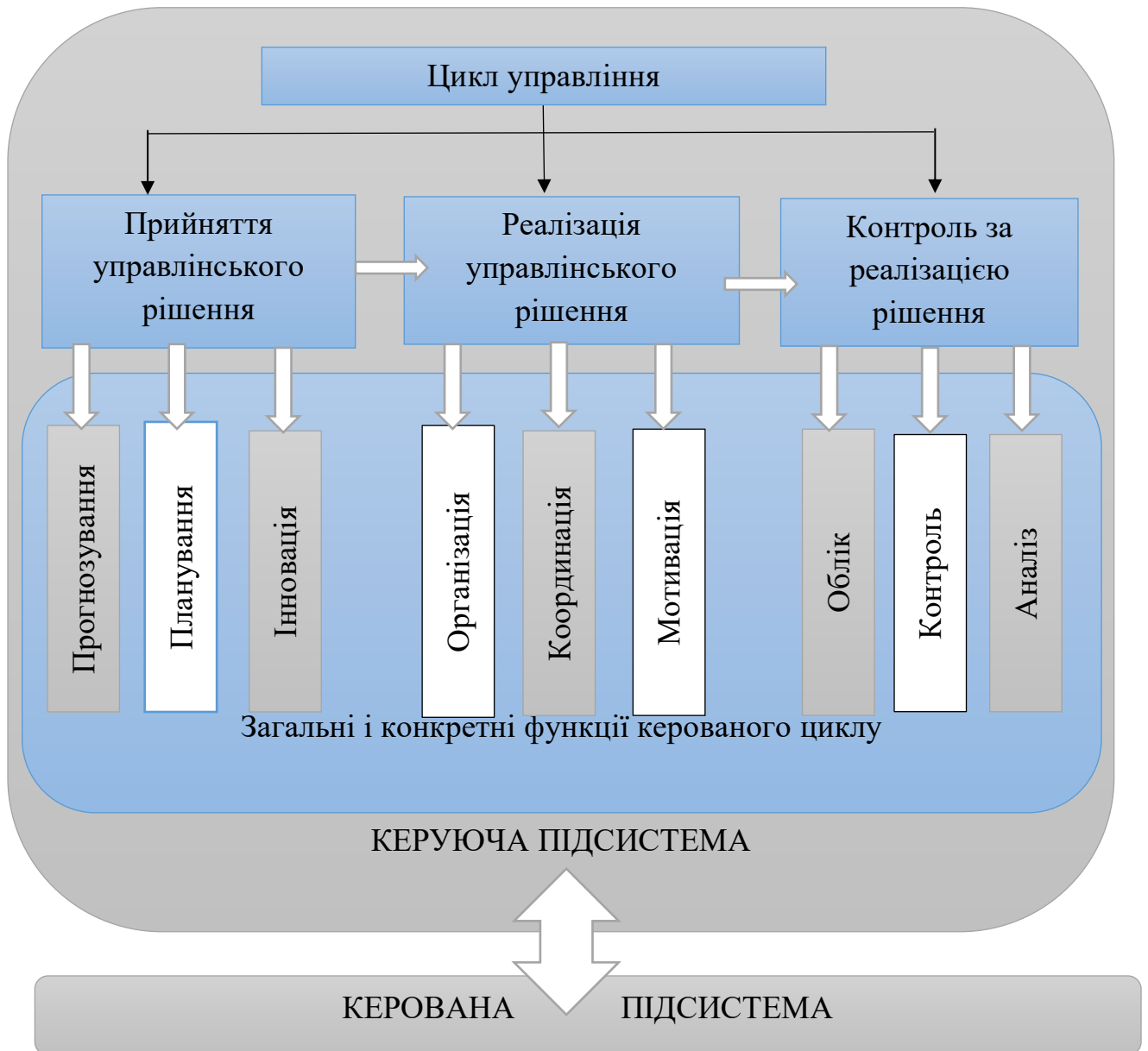


Рис. 1.3. Складові системи управлінського циклу
(узагальнено автором на основі [1; 19; 27; 45])

У процесі виконання управлінських функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії. Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо.

Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Отже, в основу процесу управління покладено процес прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління, а інформація надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам.

Процес прийняття рішень у системі управлінського циклу відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати та досягти поставленої мети. Зміст процесу прийняття рішень у системі управлінського циклу схематично представлено на рис. 1.4.

Процесу прийняття рішень у системі управлінського циклу компанії має розпочинатися з встановлення мети чи цілей компанії і завершуватись досягненням цих цілей. Проте на практиці цей процес може бути двостороннім і запускатись інформаційним середовищем чи змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Управлінський процес – це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей [19]. Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом [45]. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

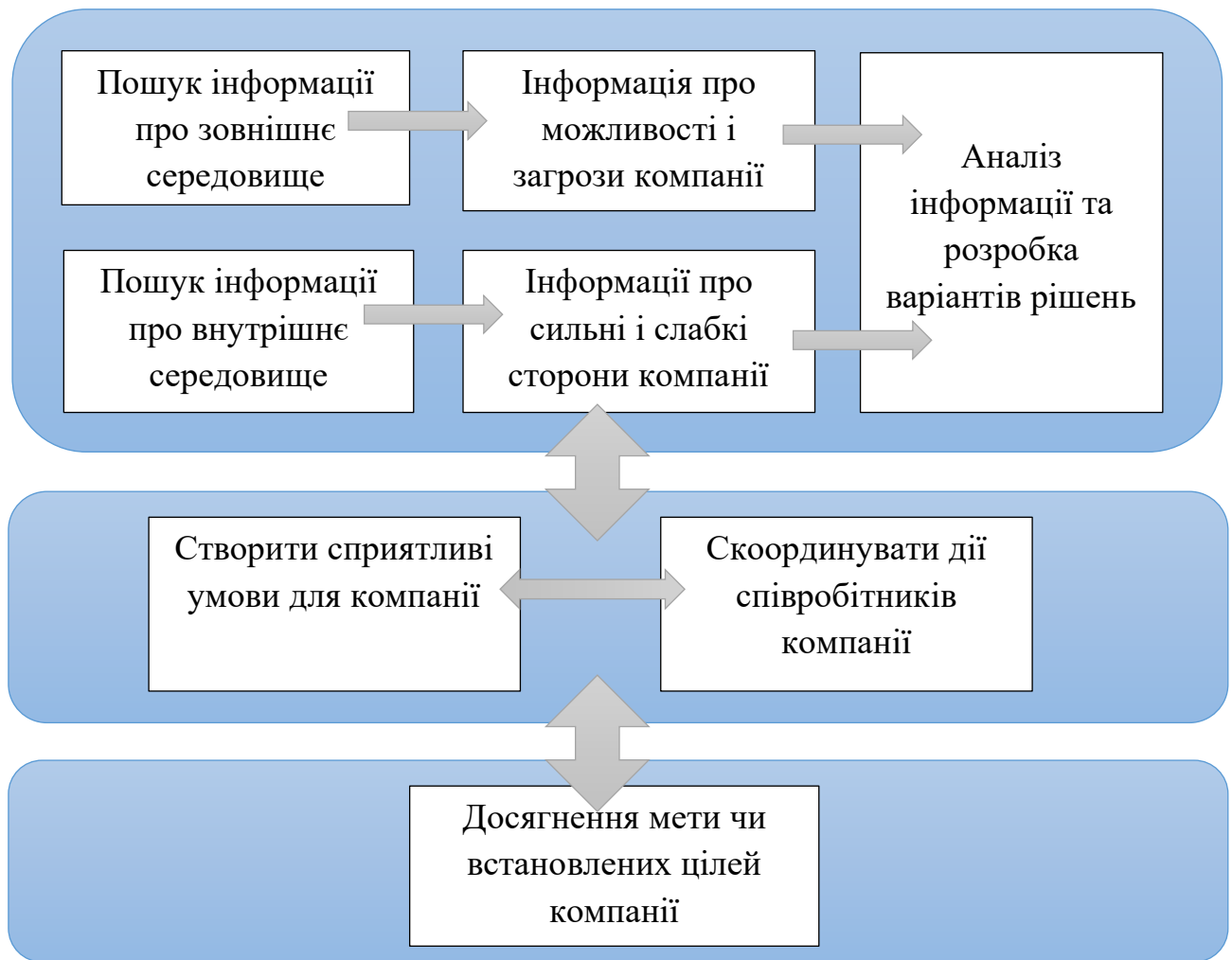


Рис. 1.4. Зміст процесу прийняття рішень у системі управлінського циклу компанії (узагальнено автором на основі [1; 19; 27; 45])

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як компанія може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне управлінське рішення має спрямовуватися на певну проблему, а правильне її вирішення – це таке, що дає максимум вигід для компанії. Таким чином, проблеми виникають, коли в компанії складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників і умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої компанії, належать її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління тощо. Вони формують компанію як систему, тому зміна одного з них зумовить

необхідність вживання заходів, що збережуть цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є і відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможлиблювати їх появу в майбутньому.

Зовнішні чинники є складовими середовища, в якому функціонує компанія і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозовими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом і компанія вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску звичної продукції, але й думаючи про можливість її модифікації чи про перехід на інші ринки.

Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Виявлення проблем тепер забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних управлінських рішень.

Управлінське рішення – це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [27]. Рішення визначають такі елементи: наявність виконавців; терміни реалізації, витрат і порядок реалізації; розподіл обов'язків, прав і відповідальності; організація контролю і прогнозування очікуваних результатів.

Важливим елементом процесу управління компанії є співробітники, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером управлінські рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в системі ієрархічних відносин компанії, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим — тим більше управлінські

функції стосуються безпосереднього виконання роботи. Зокрема, керівники вищого рівня визначають загальні напрями діяльності підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних справ, розробляють стратегію, формують політику компанії.

Керівники середньої ланки розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи очолюваного ними підрозділу та організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки. У їхній роботі переважає вирішення тактичних завдань. Керівники нижчої ланки відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, розроблені на вищих рівнях управління. Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Система управління як сфера суспільної практики включає чотири головні групи елементів: механізм управління, структуру управління, процес управління, розвиток управління (рис. 1.5) [1].



Рис. 1.5. Система управління як сфера суспільної практики
(узагальнено автором на основі [21; 23; 29; 53])

Розглянемо зазначені групи елементів більш детально.

Механізм управління будується на таких вихідних, фундаментальних елементах: принципи управління, тобто основоположних засадах, що притаманні всім компонентам системи управління в процесі її функціонування на всіх етапах її розвитку [21]; цілі управління визначають бажаний стан системи управління в майбутньому [23]; функції управління, тобто відносно самостійні, спеціалізовані види діяльності, що відокремлюються в процесі розподілу управлінської праці [29]; методи управління, тобто конкретні способи досягнення цілей [53].

Структура управління включає такі елементи, як організаційна структура, кадри і технічні засоби управління. Структура являє собою статичну характеристику системи управління. Організаційна структура управління формується в процесі розподілу формальних ролей в компанії і встановлення зв'язків між ними, а також між частинами структури. В системі управління працюють люди (кадри управління), які використовують у своїй роботі відповідні технічні засоби.

Процес управління є динамічною характеристикою системи управління. Він включає взаємодію зазначених вище елементів структури з метою прийняття рішень, визначення технології і процедур роботи, організації праці співробітників тощо. У різних видах управлінської праці мають місце загальні прийоми, процедури, операції і основним завданням менеджера є пошук раціональних форм і їхнє поєднання.

Розвиток системи управління є обов'язковим компонентом її функціонування, що реалізується через механізм, який має змістову, організаційну та процедурну сторони. Управління не тільки організовує економічну діяльність, воно саме по собі є трудовою діяльністю і відповідно має економічні характеристики: економічний потенціал, витрати управління, джерела їх покриття, продуктивність управлінської праці, тощо. Саме тому розвиток управління потребує якісної та кількісної оцінки його ефективності, конкретних підсумків раціоналізації управління.

Отже, у цьому підрозділі встановлено, що загальні функції визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця виникнення. Вони властиві управлінню будь-якою компанією і будь-яким процесом і у своїй сукупності складають управлінський цикл: прийняття управлінського рішення → реалізація прийнятого рішення → контроль за реалізацією рішення. Виділено основні складові системи управлінського циклу, що умовно розділені між керуючою і керованою підсистемами компанії. Проаналізовано зміст процесу прийняття рішень у системі управлінського циклу компанії та сформовано загальну систему управління як специфічну сферу суспільної практики.

1.3. Особливості формування системи управління компанією

Система управління складається з окремих циклів, кожен з яких можна розділити на ряд операцій. Цими операціями є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, формування на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами [43].

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво компанії, взаємопов'язані. Процес управління, що реагує на певні ситуації, стимулює появу інших процесів управління, які, водночас, спричиняють нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли та формує систему.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією. Тому основним принципом формування системи управління є те, що на кожну компанію, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий [48]. Щоб утримати цілісність та здатність до функціонування, система управління компанією має відповідати на кожен такий вплив відповідною протидією у відповідний час.

До формування системи управління компанією ставиться ряд вимог: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість. Головною вимогою до формування системи управління компанією є те, що система повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на керовану підсистему. Зміст формування системи управління характеризується певною спрямованістю впливу, що систематизовано на рис. 1.6.

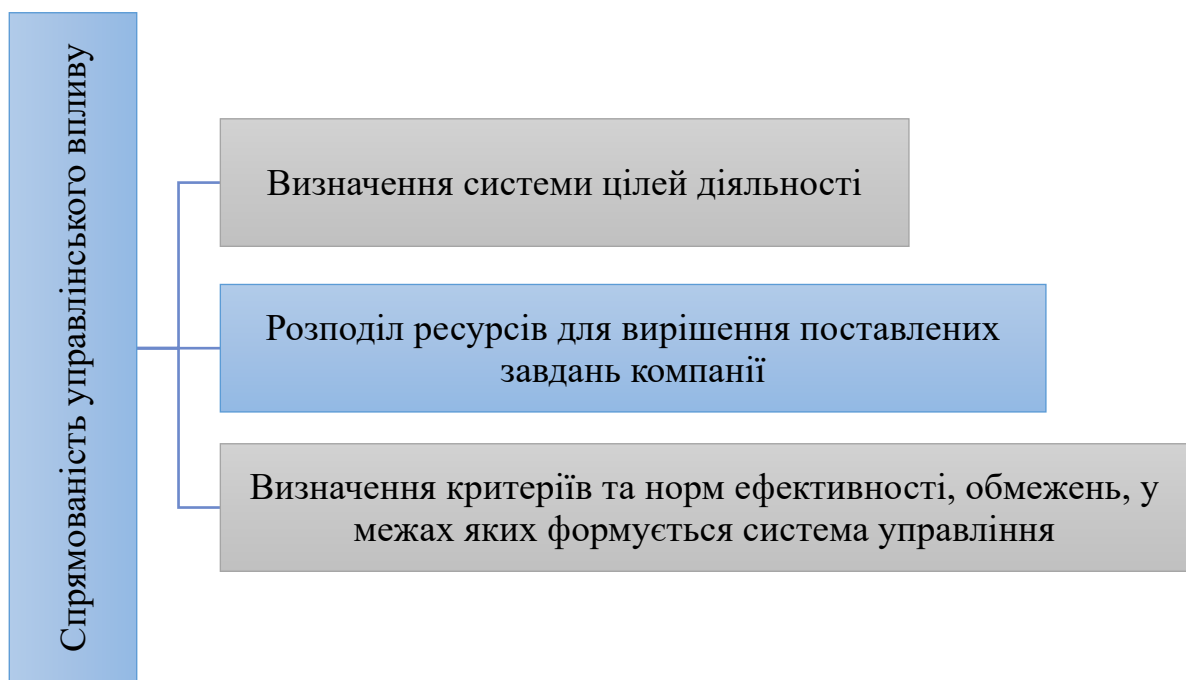


Рис. 1.6. Напрями управлінської діяльності під час формування системи управління компанії (систематизовано автором на основі [43; 48])

Зазначимо, що управління як процес може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження і цільове використання ресурсів, а також здійснює контроль за роботою виконавців.

Управлінський процес (виробничий, збутовий, маркетинговий, логістичний, тощо) є об'єктом, а апарат управління (менеджери) – суб'єктом управління. Тому управління компанією здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування співробітників. Компанія самостійно визначає

структуру управління, встановлює обмеження і визначає особливості формування системи.

Керівник компанії самостійно вирішує питання господарської діяльності, за винятком тих моментів, що віднесені статутом до компетенції інших органів управління. Заступники керівника компанії, спеціалісти підрозділів апарату управління та структурних підрозділів (відділів, відділень, департаментів, тощо), а також провідні фахівці зазвичай призначаються на посаду і звільняються з посади безпосередньо керівником компанії.

Основними елементами формування системи управління компанії є: стратегії, структура, підсистеми, стиль, сумісність цінності, склад персоналу. Характеристика елементів системи управління наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних елементів системи управління компанією

(систематизовано автором на основі [6; 20; 34; 43; 47; 63])

Елементи	Характеристика елемента
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки) [34].
Системи	Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур в компанії [47].
Стратегії	Спрямованість компанії на досягнення поставлених цілей [6].
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу компанії [20].
Стиль	Характеристика дій керівників компанії, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому [43].
Спільні цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку співробітників і партнерів компанії [63].

Таким чином, формування системи управління є неперервною взаємодією та координацією дій персоналу щодо виконання функцій управління для досягнення мети і цілей компанії. У таких умовах основні функції управління

набувають більш системних загальних рис і об'єднують зазначені основні елементи системи.

Процес планування передбачає наявність певних ресурсів, виходячи з яких розробляються завдання, норми і нормативи, кошториси витрат на виробництво, збут і підтримку конкурентоздатності компанії. За відсутності детально розробленого плану, апарат управління (керуюча підсистема) не може оцінити досягнутий фактичний рівень використання ресурсів, випуску та реалізації продукції, отримання фінансового результату (керованої підсистеми).

Служба планування, укомплектована кваліфікованими фахівцями має бути у кожній компанії і постійно оновлювати стратегію розвитку. Таким чином, стратегія, що враховує можливі зміни в діяльності компанії із сформованими конкретними планами і програмами, стає базою для успішного управління і формування сталої системи.

Процесом організації направлений на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних у різних процесах компанії. Ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні. Тому значна частина робочого часу апарату управління (керуючої підсистеми) використовується для організації процесів господарської діяльності (керованої підсистеми).

Процес мотивації скерований на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками щодо оптимального поєднання праці співробітників і матеріальних ресурсів та передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Тому компанії наділяють співробітників розпорядчими та виконавчими функціями (функціональними правами і обов'язками).

Заохочувальна підсистема має спрямовуватись на зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості продукції. Через мотивацію апарат управління (керуюча підсистема) узгоджує дії всіх співробітників компанії з метою досягнення тактичних та стратегічних завдань та загальної мети організації.

Процес контролю забезпечує всі ланки апарату управління (керуючу підсистему) інформацією про стан об'єкта управління (керовану підсистему). Контрольна діяльність полягає у розробці норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні підсистеми інформації, виявленні відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з плановими значеннями, прийнятті управлінських рішень, здійсненні впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації. Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси компанії та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються в організації (постачання, виробництво, збут, тощо).

Таким чином, система управління досягає мети тільки за безпосередньої участі співробітників компанії. Отже, люди є центральним елементом будь-якої системи і будь-якої компанії. Відповідно, система управління охоплює всі практичні дії, за допомогою яких керівник заохочує підлеглих до дії з метою досягнення бажаних результатів. Елементи системи управління компанії (див. табл. 1.1) можна умовно розділити на дві групи (жорсткі та м'які). До жорстких відносять перші три елементи: стратегії, структуру і системи. Водночас до м'яких відносять останні три елементи: склад персоналу, стиль і спільні цінності.

Теоретики і практики з менеджменту вважають системи управління компаніями складними явищами, що характеризуються відкритістю та певною невизначеністю. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні дані можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому важливо не просто консолідувати достовірну інформацію про управлінські системи, але й оцінити якісні та кількісні параметри.

Оскільки часто основним критерієм визначення ефективності управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості керуючої підсистеми управління насамперед визначають з інформаційних позицій методами системного аналізу. Зазначені дослідження дозволяють зберегти цілісність досліджуваної системи та описати її взаємозв'язок із навколишнім

середовищем, що обумовлює поступове впорядковування елементів для поліпшення функціональності всієї системи.

Існуючі підходи до формування систем управління можна умовно розділити на дві групи: ефективні і неефективні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика основних підходів до формування систем управління компаніями (систематизовано автором на основі [6; 20; 34; 43; 47; 63])

Підходи до формування систем управління	
ефективний підхід	неефективний підхід
– виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність	– виконання робіт, навіть у випадках коли вони не дають суттєвих результатів
– уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості і невизначеності	– вирішення проблем у міру їх виникнення
– оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів	– економія ресурсів
– підвищення доходності і прибутковості	– зниження собівартості та витрат
– досягнення кращих результатів	– виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
– оцінювання кінцевих результатів	– контролювання витрат

Зазначені підходи у різні періоди діяльності компанії можуть замінювати один одного. Ефективний підхід частіше використовується маленькими компаніями на початку діяльності або у кризових умовах. Водночас, неефективний підхід частіше притаманний великим компаніям на стабільному ринку.

Кожна компанія має свою специфічну структуру управління, що характеризується складом підрозділів, системою взаємозв'язків, підпорядкованістю і взаємодією між ними. Конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від компетентності, професіоналізму, мотивації,

культури та соціальної відповідальності кожного співробітника і насамперед керівника та його команди.

У великих компаніях управлінський персонал охоплює керівників нижнього, середнього і вищого рівнів. У маленьких компаніях часто управлінські функції зосереджені в одній особі – власника, директора чи підприємця. Оскільки керівнику доводиться постійно діяти в умовах нестабільності середовища, він мусить мислити як підприємець, активно шукати можливості та вміти ризикувати, щоб досягти поставленої мети. Деякі науковці зазначають, що «підприємлиий» означає нахил, здатність до значних починань, сміливий, рішучий, відважний у підприємницькій справі [56].

Керівник повинен бути ініціативним, чесним, працьовитим, комунікабельним, здатним керувати людьми, іти на компроміс і ризик, мати організаційні здібності, комерційний склад розуму, уміти досягти мети економічними засобами, володіти почуттям відповідальності тощо. Проте жоден «підприємлиий» керівник не зможе ефективно керувати компанією, якщо в ній не буде сформовано систему управління, що враховуватиме особливості її діяльності.

Отже, в цьому підрозділі описано особливості формування системи управління компанією. Охарактеризовано напрями управлінської діяльності під час формування системи управління компанії. Встановлено, що основними елементами системи управління компанією є: стратегія, структура, підсистема, стиль, сумісність цінностей, склад персоналу. Запропоновано виділення двох підходів до формування систем управління: ефективний і неефективний. Ефективний підхід передбачає виконання роботи таким чином, щоб забезпечити максимальну результативність. Водночас, неефективний підхід передбачає виконання робіт, навіть у випадках, коли вони не дають суттєвих результатів.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО МАГАЗИНУ «КМА GIFT SHOP»

2.1. Аналіз ринку подарунків і сувенірної продукції

Відповідно до визначень у наукових джерелах, магазини (крамниці) – це підприємства роздрібної торгівлі, які реалізують товари і надають послуги безпосередньо споживачам. Складовими крамниці є: торговельний зал чи зали для обслуговування покупців, каса, підсобні (допоміжні) приміщення, де приймають, зберігають та продають товари, а також адміністративно-побутові й технічні приміщення.

Підприємства роздрібної торгівлі за рахунок площі та товарів поділяють на шість типів: універсальні магазини, спеціалізовані продовольчі магазини, магазини іншої товарної спеціалізації, неспеціалізовані продовольчі магазини, неспеціалізовані непродовольчі магазини та спеціалізовані непродовольчі магазини (рис. 2.1).

Універсальні магазини мають у продажі різноманітну продукцію широкого вжитку. Зокрема, це універсами, гіпермаркети, супермаркети, універмаги, магазини-склади, гастрономи, магазини товарів повсякденного попиту, тощо.

Магазини іншої товарної спеціалізації – їх основу побудови асортименту складають товари однієї товарної групи або її частини, їх ще називають вузькоспеціалізовані. Такі магазини сфокусовані на продажі зоотоварів, книг, насіння, сантехніки тощо.

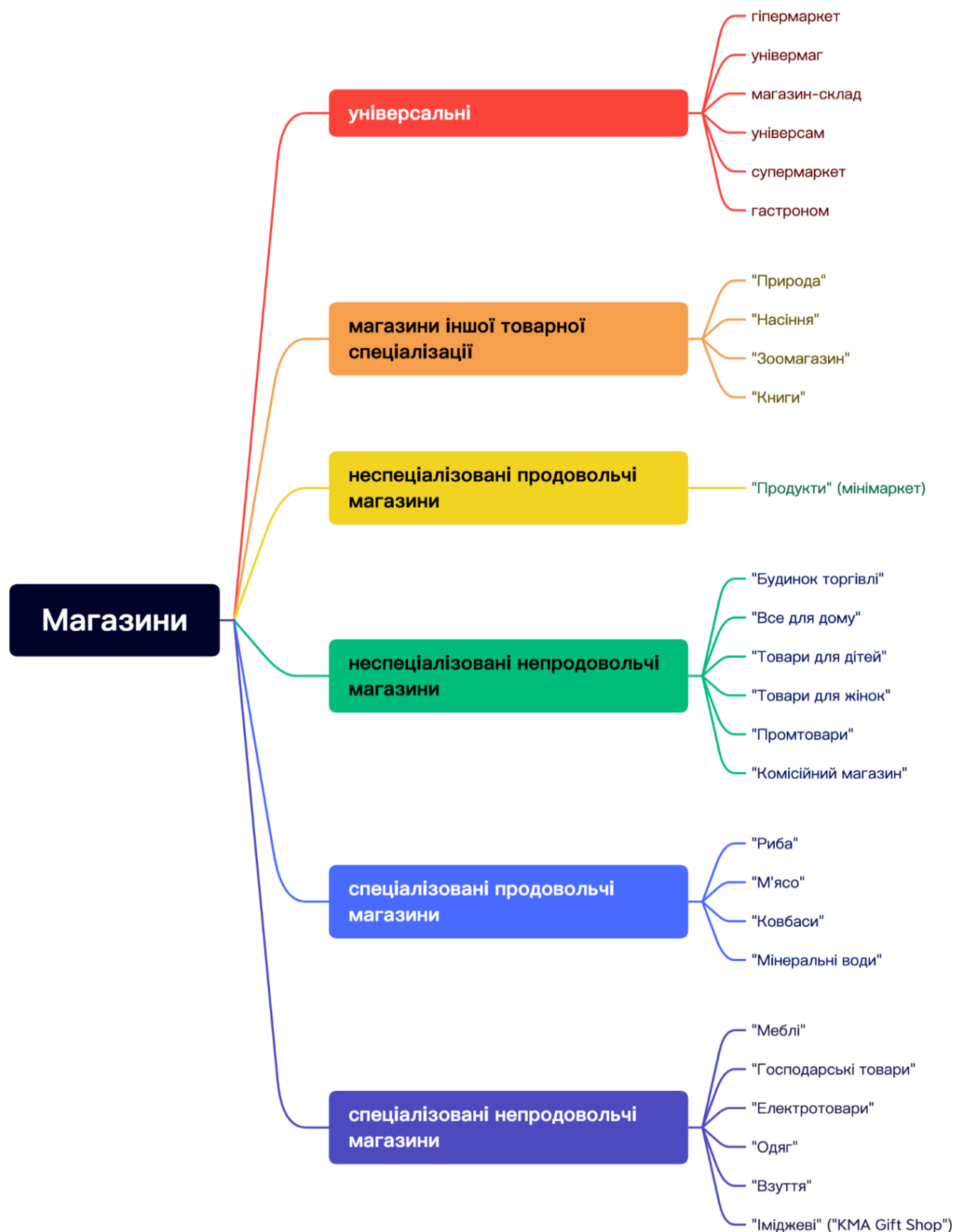


Рис. 2.1. Типи підприємств роздрібної торгівлі
(сформовано автором на основі [2; 9; 23; 25; 53])

Неспеціалізованими магазинами називають ті, що мають змішаний або комбінований асортимент товарів. Вони є двох видів:

- продовольчі магазини реалізують харчові продукти вузького асортименту, основні з яких хліб, кондитерські товари, гастрономія, алкогольні та безалкогольні напої;
- непродовольчі магазини здійснюють продаж нехарчових продуктів, таких як будівельні матеріали, товари для дітей та інші. До непродовольчих магазинів можна віднести «товари для дітей», «промтовари», «товари для жінок», «все для дому», «комісійні магазини» тощо.

Спеціалізовані магазини класифікують за ступенем вузькості товарної лінії. Такі магазини надають обмежений перелік товарів з широким асортиментом у межах переліку: одяг і взуття, прикраси, спортивні товари, меблі, квіти, книги.

До непродовольчих магазинів відносяться й подарункові та сувенірні іміджеві магазини, зокрема університетські крамниці з товарами, що популяризують заклад, через продаж різної продукції з її символікою. Динаміка розвитку ринку подарунків і сувенірної продукції США за період з 2016 по 2021 роки (рис. 2.2).

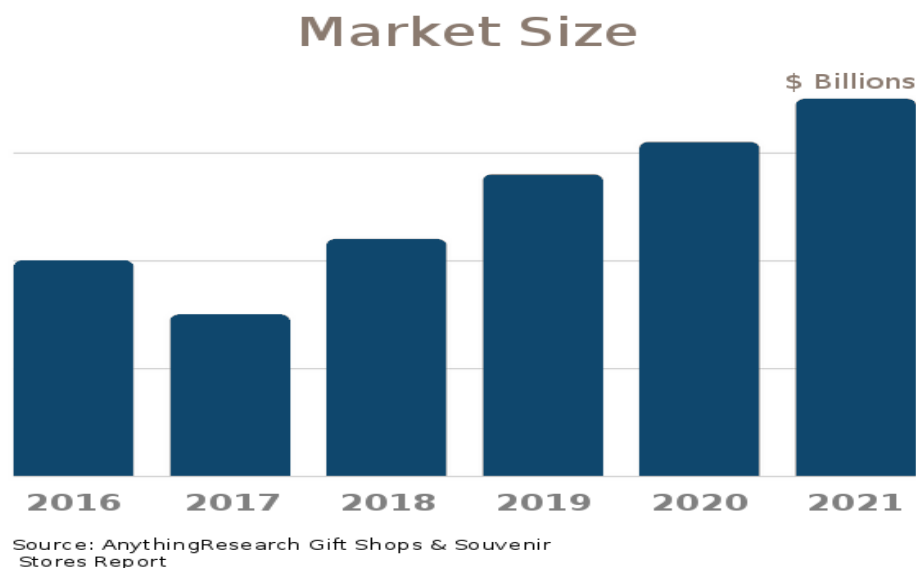


Рис. 2.2. Загальний розмір ринку подарунків і сувенірної продукції США за 2016–2021 роки [99]

Загальний розмір ринку у США побудовано на основі даних статистики за видами економічної діяльності, що охоплює всі компанії у Сполучених Штатах Америки, як державні, так і приватні, від малого бізнесу до лідерів ринку. Ці дані можна використовувати лише як орієнтовні для визначення тенденцій розвитку ринку подарунків і сувенірної продукції. Інвестори, банкіри, партнери і керівники підприємств використовують зазначені темпи зростання та галузеві тенденції, щоб зрозуміти перспективи ринку та можливості.

Ринкові прогнози демонструють довгострокові перспективи ринку подарунків і сувенірної продукції та майбутні тенденції зростання у всьому світі. Розширений шестирічний прогноз від американських експертів показує довгострокові тенденції до зростання попиту на іміджеву сувенірну продукцію (рис. 2.3).

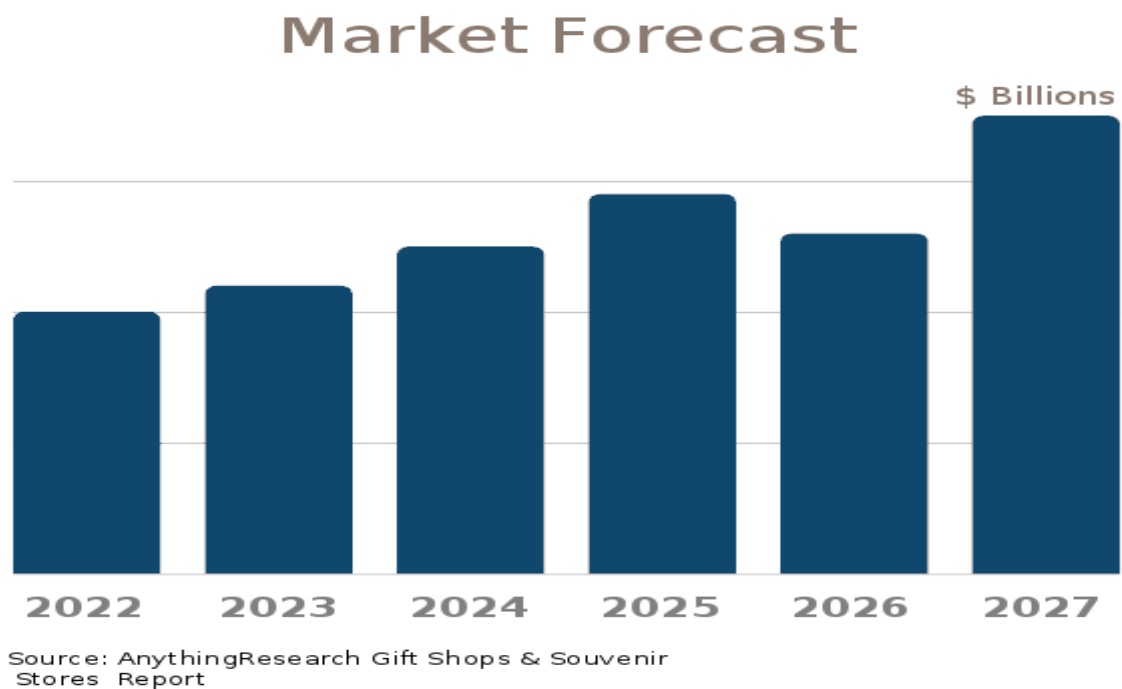


Рис. 2.3. Прогноз зростання попиту на подарункову та іміджеву сувенірну продукцію у світі [99]

Майбутнє зростання попиту на подарункову та іміджеву сувенірну продукцію залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники включають структуру та конкуренцію всередині галузі, ринковий попит,

інноваційні та руйнівні фактори. До зовнішніх чинників належать стан економіки та циклічність.

Серед ключових учасників ринку подарунків і сувенірної продукції можна виділити чотири основні групи, які узагальнені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні ключові учасники ринку подарунків і сувенірної продукції

(сформовано автором на основі [99])

	Прямі конкуренти	Різноманітні конкуренти
Лідери	1 Компанії з найбільшою часткою ринку, що зосереджені у цій галузі	2 Найбільші компанії, що мають диверсифіковані операції в цій та інших галузях
Новатори	3 Інноваційні компанії, що розвиваються у цій галузі і можуть вплинути на майбутні напрями розвитку ринку	4 Новатори та руйнівники у суміжних галузях, що можуть вплинути на ринок подарунків і сувенірної продукції

У матриці 2.1 ключових учасників ринку подарунків і сувенірної продукції розділено за двома ознаками: прямі чи різноманітні конкуренти; лідери чи новатори. До першого квадранту віднесено лідерів і прямих конкурентів, тобто компанії з найбільшою часткою на ринку подарунків і сувенірної продукції. До другого квадранту віднесено лідерів і різноманітних конкурентів, тобто найбільші компанії, що мають диверсифіковані операції в цій та інших сферах діяльності.

До третього квадранту віднесено новаторів і прямих конкурентів, тобто інноваційні компанії, що розвиваються і можуть вплинути на майбутні напрями розвитку галузі. І до останнього четвертого квадранту віднесено новаторів і різноманітних конкурентів, тобто інноваційні компанії в суміжних сферах, що можуть вплинути на ринок подарунків і сувенірної продукції.

У звіті Technavio про новинки на ринку подарунків і сувенірної продукції наведено основні висновки щодо постачальників, ключових сегментів ринку, регіонів та сформовано останні тенденції та драйвери [100].

Експерти очікують, що структура ринку залишиться фрагментною протягом прогнозованого періоду. Продавці реалізовуватимуть такі стратегії зростання, як створення бренду та капіталу бренду, щоб конкурувати на ринку. Постачальники будуть змагатись за збереження своїх ринкових позицій. Також, різні гравці на ринку створюватимуть стратегічні партнерства, щоб покращити свої позиції.

Протягом прогнозованого періоду сегмент подарунків і сувенірної продукції матиме значне зростання на ринку. Попит на сувеніри та новинки збільшиться разом зі зміною моделей споживчих покупок за рахунок придбання товарів на певну тематику. Внаслідок змін купівельної поведінки, компанії збільшать кількість продукції, орієнтованих на конкретні події та теми.

Таким чином, головним завданням для компаній на ринку подарунків і сувенірної продукції є вивчення клієнтських вподобань та орієнтація на кінцевого споживача. Здебільшого, товари університетських крамниць купляють самі студенти, або люди, що хочуть підтримати заклад та придбати іміджеву річ на подарунок чи собі на пам'ять. Тому, асортимент товару KMA Gift Shop з одного боку, однаковий, а з іншого боку, дизайн як самих речей, так і зображення символіки постійно оновлюється відповідно до загальних вподобань молоді.

Перш ніж прийняти рішення про поповнення асортименту тим чи іншим товаром, проводиться дослідження, вивчення громадської думки та ретельно зважується значимість речей, що складають асортимент, їх корисність, надійність, якість. Щоб існування крамниці не втратило свого значення речі повинні бути потрібними, цікавими, корисними і безумовно, якісними. Тоді завжди буде бажання повертатись у крамницю.

Зазначимо, що сучасні заклади освіти зазвичай мають власні крамниці і власний асортимент. KMA Gift Shop щороку намагається удосконалити роботу

власної організації та надавати тільки найякісніші послуги. Щоб розкрити суть та призначення такої організації розглянемо його основні структурні складові.

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано ринок подарунків і сувенірної продукції. Встановлено, що підприємства роздрібної торгівлі умовно поділяють на шість типів і КМА Gift Shop відносять до спеціалізованих непродовольчих магазинів. Досліджено тенденції зростання ринку подарунків і сувенірної продукції у США за 2016–2021 роки та прогнози зростання попиту на продукцію у світі. Запропоновано розподілити ключових учасників ринку подарунків і сувенірної продукції за чотирма групами залежно від двох ознак: прямі чи різноманітні конкуренти, лідери чи новатори.

2.2. Економіко-господарська характеристика «КМА Gift Shop»

КМА Gift Shop – це офіційна крамниця айдентики Києво-Могилянської академії. Заснування крамниці було зумовлене великою кількістю прихильників закладу, його випускників, студентів, викладачів, які завжди пишалися і пишаються своєю приналежністю до університету. І до 400-ліття НаУКМА Андрій Мелешевич, президент Академії 2014–2019 рр., запропонував ідею крамниці команді випускників. Так, у червні 2015 року розпочав свою роботу КМА Gift Shop, ставши першою крамницею університетського мерчу в Україні, що об'єднує різних постачальників могилянської айдентики. Вже у 2016 році команда започаткувала власне виробництво, щоб забезпечити повний контроль за якістю продукції. Відзначимо основне призначення та існування такої організації.

У місії КМА Gift Shop зазначено, що це частинка Могилянського мікрокосмосу, яка через фізичні артефакти сприяє об'єднанню спільноти відповідальних лідерів. У візії підкреслено, що колектив КМА Gift Shop прагне, щоб наші речі були приємними і довговічними, які хочеться носити щодня і

дарувати ближнім. Серед базових цінностей є можливість долучитись до могилянської спільноти та розділити її спільні цінності.

На сьогодні командою КМА Gift Shop встановлено амбіційні цілі:

- 300 000 грн. на проекти Могилянки;
- 100% Cashless payments;
- > 50% ідентифіковані клієнти – не теперішні студенти;
- КМА Gift Shop переїжджає у більше приміщення.

Основний асортимент крамниці можна умовно поділити на 4 групи: худі, світшоти, футболки та аксесуари (рис. 2.4). З кожним роком різновид продукції збільшується, що дає можливість зацікавити якомога більше потенційних клієнтів і оновити гардероб тим, хто має вже застарілий дизайн речей.

У категорії «Світшоти» можна знайти утеплені світшоти, легкі на осінньо-весняну погоду, а також з 2021 року у крамниці з'явилися перші лонгсліви – кофти з довгим рукавом, легкі, їх комфортні.

У категорії «Футболки» представлено три види футболок:

- оверсайз, модель, що зараз дуже популярна серед молоді;
- унісекс, тобто моделі однакового крою, як для чоловіків, так і для жінок;
- регулар – моделі, що поділяться на жіночі та чоловічі.

У категорії «Аксесуари» є найбільше різновидів продукції і їх можна поділити на постійні чи сезонні, або періодичні. До постійних, тобто тих речей, що актуально купити та використовувати весь рік входять: чашки; блокноти; значки; наліпки; монети; шопери.

До сезонних товарів, або тих, що купуються лише при певній актуальності, входять: термочашки, їх купують зазвичай лише взимку; маски, з'явилися у асортименті через пандемію Covid-19; бонети, також продукт, який з'явився на полицях крамниці під час пандемії, призначений для випускників, що хотіли відчувати свято незважаючи на усі обмеження. Їх купують лише у травні-червні перед конвокацією.

Четвертою категорією товарів КМА Gift Shop є «Худі». Наразі вони є лише утеплені, високої якості, завдяки чому мають значну популярність серед

клієнтів. Команда планує розширити асортимент і розробити різний дизайн для легких худі з трьохнитки.

При виборі товарів є три основні критерії: ціна, якість та дизайн. Ціноутворення продукції крамниці відбувалося за стандартним алгоритмом – 67% вартість виробника, а 33% – кошти крамниці, які розподілялися на податки, безпосередньо на КМА, та організаційні витрати. Проте, зараз це не робоча модель, бо ціни стають зависокі, відповідно зараз КМА Gift Shop більше виробляє на власному виробництві, що допомагає знизити собівартість виробу, й ціна встановлюється на балансі собівартості та цінності для споживача. Отже, у кожного виробу відсоток собівартості варіюється.

КМА Gift Shop намагається мати відповідність між усіма трьома категоріями. Тому за останні три роки товари, що не відповідали тим чи іншим вимогам, з точки зору команди, були розпродані. Водночас, було започатковане власне виробництво. Таким чином, крамниця уникла скарг клієнтів на якість товарів, що представлені в асортименті. Команда має гостру потребу власного дизайнера, який би міг розробляти новий дизайн речей та аксесуарів, адже наразі весь дизайн створюється командою самотійно, на це витрачається дуже багато сил та часу. До того ж, для того щоб реалізувати мокап для передачі у виробництво потрібна допомога кваліфікованого спеціаліста. Отже, процес, від уявленої картинки в голові до реалізації, займає декілька місяців, що є дуже довгим процесом, якого можливо позбавитись найнявши фахівця.

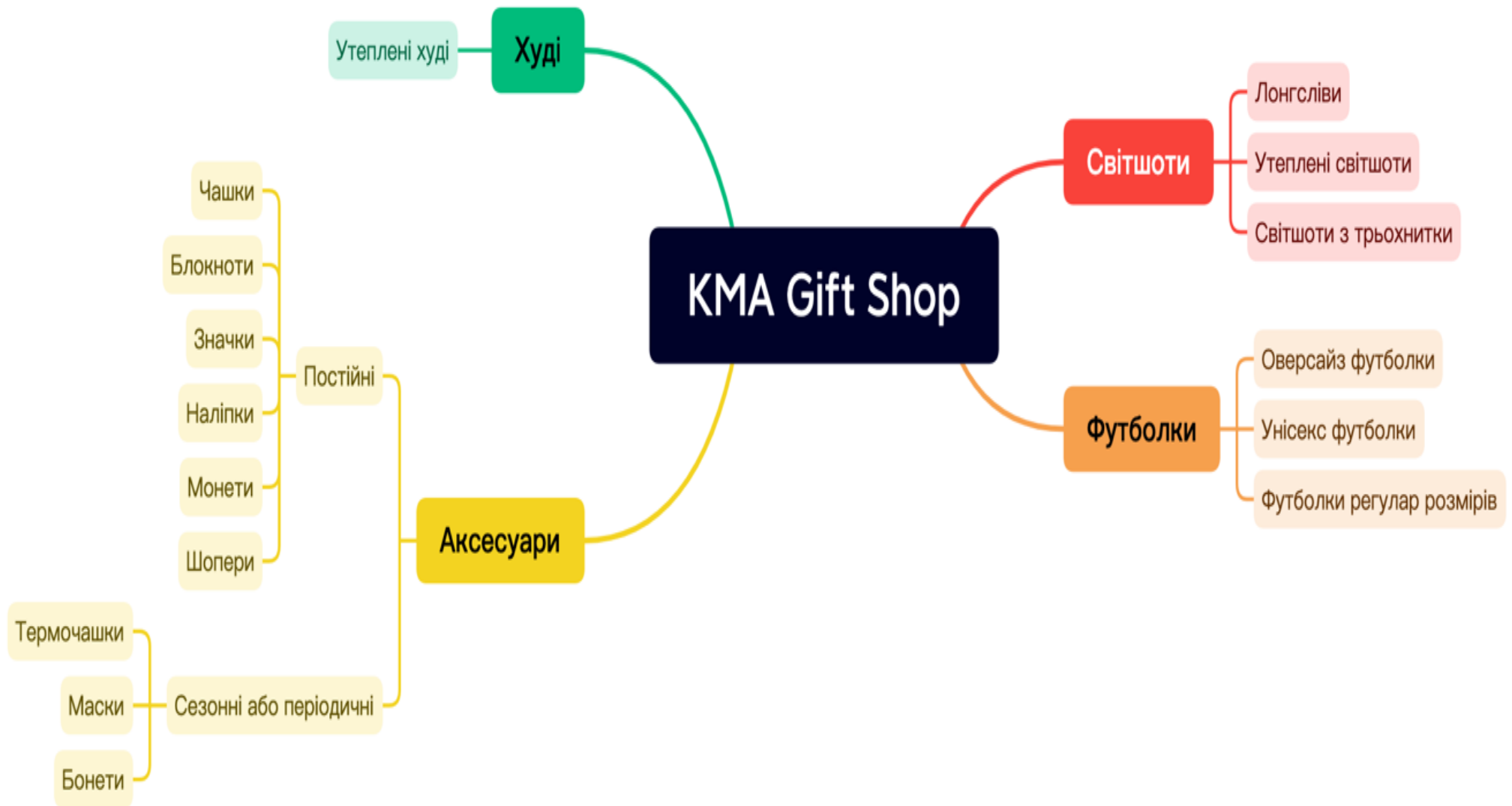


Рис. 2.4. Асортиментні групи KMA Gift Shop (сформовано автором на основі [101])

Дані про продажі товарів за період з серпня 2021 року по лютий 2022 року систематизовано на рис. 2.5. Серед товарів, які користуються найбільшим попитом у цей період є: худі (33%) і шопери (16%). Усі інші товари займають значно меншу частку. Наприклад, футболки, шкарпетки та блокноти займають 7%, але попит на футболки в не сезон знижується, клієнти переключають увагу на теплі моделі. Таким чином, на попит того чи іншого товару впливає ще сезонність. А от шкарпетки та блокноти могли б мати значно більший попит у продовж всього року, але крамниці не вистачає різноманітності дизайну даних товарів. У період з серпня 2021 по січень 2022 було лише два види блокнотів, які швидко закінчилися, а шкарпетки відновились в асортименті лише у двох варіантах, чого замало для різновиду такого аксесуару.

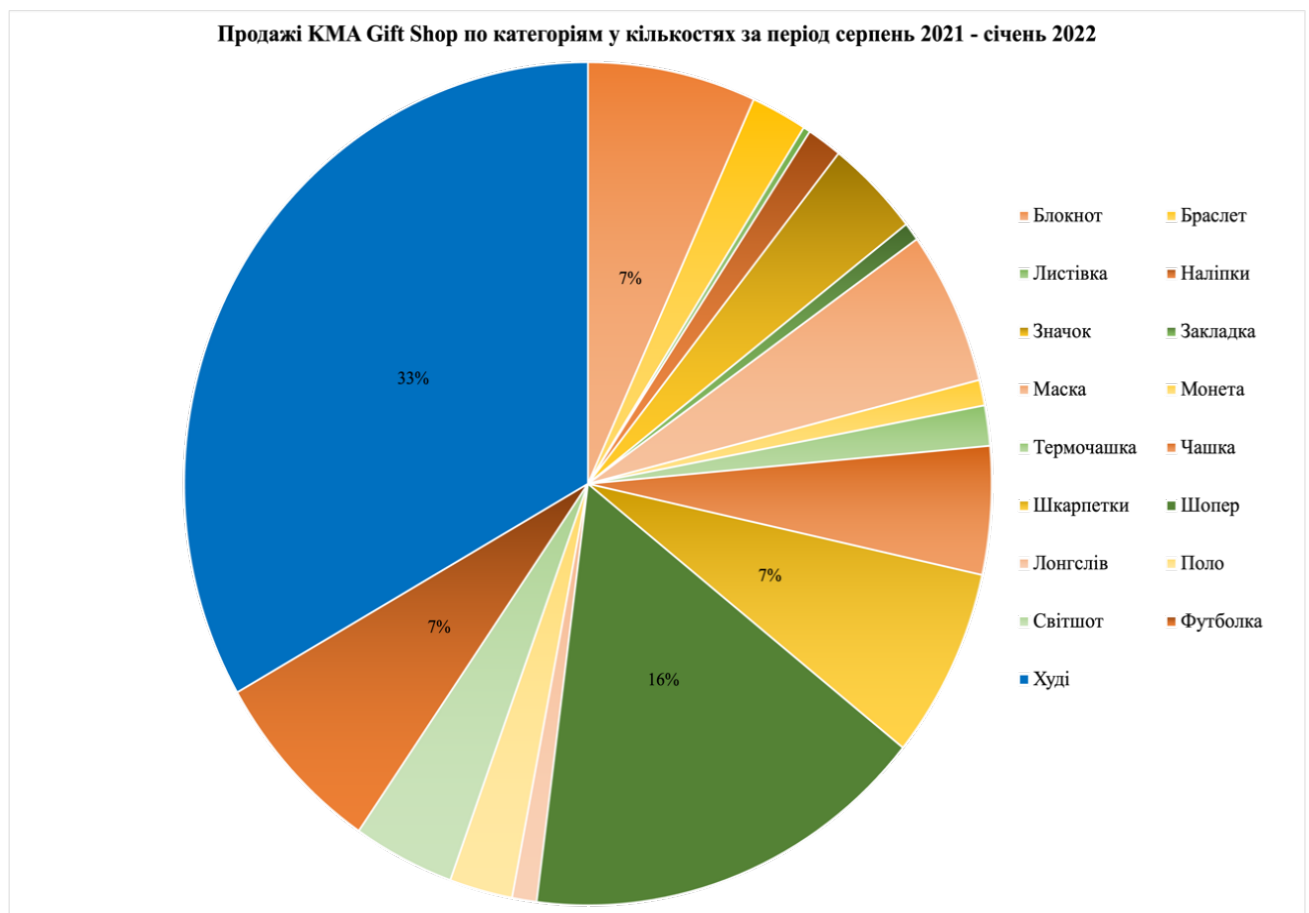


Рис. 2.5. Дані про продажі товарів KMA Gift Shop за період з серпня 2021 року по лютий 2022 року (систематизовано автором на основі [101])

На основі проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що для збільшення продажу даних товарів необхідно розширити дизайн виробів та пришвидшити можливість постачання товарів. Частою проблемою продажів KMA Gift Shop є відсутність належної кількості товару, а на виготовлення нової партії витрачається занадто багато часу, через що, зацікавлені клієнти забувають про своє бажання придбати цю річ, а можливо вже і не мають потреби. Щоб позбутися даної проблеми, необхідно додати в штат людину, яка буде відповідальна за стоки і завчасно замовлятиме нові постачання товару.

Найменшим попитом користуються: листівки, закладки та лонгсліви. Перші дві позиції розпродаються і вже не будуть поновлюватись, адже ці товари не є актуальними на сьогодні. Що стосується лонгслівів – це товар, який вперше з'явився у KMA Gift Shop у листопаді і попав у несезон. Проте, публікуючи новини про цей товар, була дуже висока статистика зацікавлених споживачів, з чого можна зробити висновок, що у сезон цей товар буде користуватись попитом.

Чим більше у крамниці з'являється нових товарів, тим кількість споживачів зростає. До 2019 року у крамниці усі товари були корпоративних кольорів: білий, синій, чорний, але з початком роботи нової команди та новим поглядом на асортимент, було прийнято рішення збільшити різновиди кольорів усієї продукції. Це завжди притягує увагу і відповідно бажання купити якусь річ.

З 24 лютого 2022 року KMA Gift Shop вже не працює, як раніше. Війна та воєнний стан внесли корективи у роботу кожного. Українські виробники брендованого одягу KMA Gift Shop, HASSLE HUNTERS та Vbrano об'єднались у спільному проєкті для підтримки економічного та інформаційного фронту в боротьбі з російськими загарбниками. Та в колаборації з талановитими українськими ілюстраторами – Nina Dzyvulska, Unicorn&Wine та Віктор Грудаков створили і запустили колекцію [#StandWithUkraine](#). Цей проєкт спрямований на:

- відновлення функціонування виробництва у Фастові та підтримку робочих місць;
- спрямування прибутку на підтримку ЗСУ, тероборони та волонтерів;

- поширення меседжів про українську визвольну боротьбу серед міжнародної спільноти.

Весь чистий прибуток проєкту спрямований на роботу благодійної ініціативи на базі Києво-Могилянської академії UA_FirstAid від Леся Якимчука та Олени Зенченко.

За перший місяць після анонсування проєкт зібрав та переказав 42 тисячі гривень. Футболки з символікою України замовляють по всьому світу, у 39 міст з 17 країн світу.

КМА Gift Shop продовжує отримувати запити на придбання брендованого університетського одягу. Звісно, обсяг продажів зменшився, але попит на брендований Могилянський одяг залишився і враховуючи креативність управлінського підходу власників організації у кризовій ситуації під час військового стану в країні, є усі підстави вважати, що компанія буде зростати та міцнішати.

Отже, у цьому підрозділі наведено економіко-господарську характеристику «КМА Gift Shop». Проаналізовано основний асортимент крамниці, що умовно поділено на 4 групи: худі, світшоти, футболки та аксесуари. Встановлено, що при виборі товарів клієнти найбільше звертають увагу на такі три критерії: ціна, якість та дизайн. Проаналізовано дані щодо продажів товарів КМА Gift Shop за період з серпня 2021 року по лютий 2022 року.

2.3. Особливості системи управління університетського магазину

КМА Gift Shop має вертикальну організаційну структуру управління. Отже, відбувається контроль нижчих рівнів вищими. Зосередженість управління мають співзасновники. Вони не працюють на пряму з крамницею, але слідкують за усіма процесами через директора та погоджують з усім колективом нові ідеї. Голови відділів – зв'язуюча ланка між стажерами та директором (рис. 2.6).

У циклі управління за прийняття управлінського рішення відповідають співзасновники та директор чи директорка КМА Gift Shop, яка також займається реалізацією управлінського рішення разом із головами відділів. Директорка уповноважена здійснювати облік, контроль та аналіз діяльності, інколи делегуючи повноваження на голову відділу «Клієнтська підтримка». Суть обов'язків розподіляється наступним чином.

Відділ «SMM» займається веденням соціальних мереж крамниці. Відповідальні за цей спектр роботи пишуть пости і продумують сторінку для трьох каналів комунікацій:

- Інстаграм – мережа більше розрахована на абітурієнтів та студентів НаУКМА;
- Фейсбук – для більш широкого загалу і здебільшого старшого покоління: випускники, працівники та співробітники Академії;
- Телеграм канал – піар-сторінка КМА Gift Shop. Могілянці мають багато спільних чатів та каналів для відслідковування новин та подій. Телеграм канал – найпростіший спосіб пересилання інформації до інших каналів та чатів.



Рис. 2.6. Організаційна структура KMA Gift Shop
(сформовано автором на основі [100])

Голова відділу «SMM» – фахівець з комунікацій. Головні функціональні обов’язки полягають у відслідковуванні соціальних мереж, оновленні інформації у Інстаграм, Фейсбук та Телеграм. Важливо, щоб інформація зацікавила аудиторію та мала зворотну реакцію, зв’язок. Також, разом з відділом «Клієнтської підтримки» приймаються рішення по відповіді на гострі запитання споживачів.

Відділ «Клієнтська підтримка» – невід’ємна частина команди, яка спілкується з клієнтами, допомагає їм оформити замовлення, консультує у разі виникнення питань, тощо. Голова відділу опрацьовує замовлення на сайті, виконує усі операційні завдання та слідкує за усіма організаційними питаннями.

Варто зазначити, що незважаючи на конкретні обов'язки кожного працівника, управлінський склад крамниці надає багато можливостей і спроб реалізувати себе у будь-якій можливій сфері діяльності крамниці, щоб проявити свої здібності та спробувати себе у чомусь новому, у тому, що цікавить і привернуло увагу.

KMA Gift Shop є сучасною організацією, що швидко реагує на виклики часу та адаптується до реалій сьогодення.

У час епідемії Covid-19 командою KMA Gift Shop скоротила свій штат та оптимізувала власну діяльність. Для повноцінної роботи вистачало двох працівників, які поділяли усі функції і завдання поставлені директоркою магазину в онлайн режимі.

У серпні 2021 було прийнято рішення поновити повноцінну роботу команди та набрати стажерів, тому що попит на продукцію крамниці почав зростати, ринок повертався до звичних темпів життя. Відразу, на сторінках крамниці з'явилися пости про набір стажерів до команди. Було проведено відбір серед двадцяти кандидатів, десять з яких мали співбесіду після чого, кожна голова відділу прийняла рішення, кого запросити у команді. Таким чином, з вересня 2021 у крамниці з'явилося три стажери, усі вони є студентами Могілянки (2-3 курс). У їх обов'язки входила офлайн робота у крамниці, та поміч головам відділів. Так, стажерка відділу «Клієнтська підтримка» запропонувала та ввела новий підхід у спілкуванні з клієнтами в Інстаграм та Фейсбук, а стажер у відділі «SMM» розпочала роботу над створенням stories для сторінок та текстів постів. Стажер «Помічник директора» стала до виконання операційних завдань поставлених директоркою та допомагала іншим керівникам відділів за потреби.

З метою контролю роботи та узгодження планів дій директорка щотижня проводила онлайн нараду з усіма працівниками. Отже, щопонеділка відбувалася звітність за тиждень, обговорювались нагальні проблеми, з'ясовувались курйозні, проблемні питання чи обговорювався приємний досвід, що трапились з клієнтами і приймалися оптимальні рішення щодо подальшої роботи крамниці.

Організація KMA Gift Shop має ліберально-демократичний стиль управління, але у даному випадку, це не зменшує роль керівництва, зокрема директорки. Ліберальний у даному випадку розглядається як творчий процес розвитку і функціонування, де кожен має право висловитись і бути відповідальним за свій обсяг робіт. Контроль звичайно здійснюється, однак керівництво іде на ризик та дає можливість кожному зрозуміти свої помилки і виправитись. Організація є фактично не прибутковим, працівники не отримують заробітну платню. Стимулом для усіх працюючих є зацікавленість у набутті досвіду і підтримці іміджу Академії через роботу KMA Gift Shop.

Варто також зазначити, що дружня атмосфера колективу крамниці сприяє вільній комунікації, як по вертикалі, так і по горизонталі, тому стажери завжди можуть звертатись за допомогою чи консультацією до директорки чи співзасновників і мати відкритий діалог та щирю допомогу. Для розвитку практичних навичок студентів, які працюють у крамниці, проводяться воркшопи, що поліпшує роботу і міжособистісну комунікацію всередині і ззовні. Це допомагає згуртувати команду та розвинути здібності кожного. Керівництвом була впровадженна традиція проведення тимбілдингу, а саме збирати усю команду мінімум двічі на рік, проводити не тільки тренінги, але й корпоративні свята разом. Саме таке існування організації забезпечує стабільність, довіру та сталий розвиток.

Загалом, для кращої роботи крамниці та високих продажів є потреба у оффлайн та онлайн роботі. Поки все відбувається онлайн і всі дуже сумують за живою комунікацією, тому часто клієнти KMA Gift Shop запитують про можливість зустрічі оффлайн та можливість завітати у сам магазин, щоб відчутти атмосферу Києво-Могилянської Академії, потримати у руках речі та приміряти їх за потреби. Водночас, крамниця знаходиться у популярному для Києва місці, що часто привертає увагу туристів, гостей міста, тощо.

KMA Gift Shop це місце, де кожен причетний до Могилянки може отримати не тільки Могилянський мерч, сувенір, подарунок, але й практичний досвід. Усі бажаючі студенти мають змогу прийняти участь у конкурсі на

заміщення посад і якщо бути дуже наполегливим і старанним, то отримати безцінний досвід, практичні навички роботи у команді КМА Gift Shop. Загалом, можна виділити 8 груп учасників, які взаємодіють з магазином (рис. 2.7).

Розглянемо зазначені на партисипативній карті групи учасників.

Першою групою є команда, тобто студенти та випускники НаУКМА. Це люди, які поділяють цінності Академії і працюють, щоб клієнти щодня відчували турботу та зв'язок з Могилянкою. Отже, крамниця дає можливість команді отримати перший досвід, долучитись до чогось значного для університету тут і зараз, та отримати певний заробіток. Працюючи у команді також легко знайти однодумців. А близькість до навчання та вільний графік – є великими перевагами для роботи.

Другою групою є постачальники, тобто в основному також студенти і випускники НаУКМА, які можуть реалізувати свої ідеї у крамниці мають вчасні розрахунки, прозорі умови праці, стабільність і канал збуту, а найголовніше – постачальники крамниці легально використовують лого та бренд Могилянки.

Третьою групою є працівники Могилянки, тобто викладачі та співробітники, які завдяки КМА Gift Shop відчують себе частинкою спільноти, не переймаються зовнішнім виглядом на офіційних подіях, адже немає нічого кращого ніж прийти у футболці чи худі з символікою університету. Також, крамниця відповідає за співвідношення ціна/якість. І звісно, кожен студент побачивши працівника Могилянки у символічному одязі чи з аксесуаром виражає ще більше поваги до цієї людини.



Рис. 2.7. Партисипативна карта основних груп учасників, які взаємодіють з KMA Gift Shop (сформовано автором на основі [101])

Четвертою групою є теперішні студенти, які отримують відчуття частини спільноти та гордість, що вдалося вступити у один з найкращих ЗВО України. А завдяки все трендішовим дизайнам речей кожен студент матиме у гардеробі стильні та модні речі, тим самим популяризує академію.

П'ятою групою є потенційні студенти (абітурієнти), які мріють вступити до НаУКМА отримують частинку цієї мрії та Могиянської атмосфери.

Шостою групою є випускники НаУКМА. Для випускників - це можливість долучення до спільноти, навіть через багато років після випуску, але відчують ностальгію за студентським життям. Також, будь-який сувенір з КМА Gift Shop є легким подарунком, який завжди викличе багато приємних емоцій і відповідатиме співвідношення ціна/якість. Завдяки купівлі у крамниці кожен випускник робить свій вклад у Могиянку та її спільноту.

Сьомою групою КМА Gift Shop є сам університет. Адже своїми продажами НаУКМА отримує 10% з прибутку крамниці на власні потреби, що є гнучкою готівкою і дає можливість реалізовувати конкретні проекти. Кожен заклад має мати свій сувенірний магазин, який культивує та популяризує власний бренд. Могиянка справляється з цим на найкращому рівні й імідж закладу постійно зростає.

І до останньої групи можна віднести всіх, хто не є могиянцем, але підтримує та розділяє цінності Могиянки. Завдяки КМА Gift Shop завжди мають змогу придбати щось, щоб долучитись до спільноти.

SWOT-аналіз КМА Gift Shop розроблено на рис. 2.8. До сильних сторін крамниці варто віднести:

- Відсутність прямих конкурентів, адже КМА Gift Shop – єдиний магазин мерча Києво-Могиянської Академії;
- Унікальний товар;
- Офіційне використання будь-якої символіки Могиянки;
- Висока якість товарів;
- Довіра клієнтів;
- Вигідне розташування оффлайн магазину прям у центрі Києва;

- Дружній колектив, що приваблює клієнтів цікавитись життям команди та крамниці, а також викликає бажання долучитись;
- Наявність власного сайту.

Слабкі сторони КМА Gift Shop це затримки у виробництві, через відсутність складу з вже заготовленою продукцією; відсутність дизайнера у команді; відсутність зовнішньої реклами фізичного магазину, що не дає змоги можливим клієнтам крамниці дізнатись про його існування, з чого впливає ще одна слабка сторона – крамниця невідома за межами Могилянки; відсутність складу.

До можливостей крамниці варто віднести розширення споживачів на зовнішній ринок; колоборація з українськими брендами та/чи дизайнерами; поширення асортименту і наявність різних колекцій; продаж продукції на інтернет платформах, таких як: Rozetka, ModnaKasta та інші; долучення до роботи за корпоративні години соціально-активних студентів; можливість користування різними ресурсами Києво-Могилянської Академії.

Загрозами КМА Gift Shop є:

- наявність конкурентів інших університетських магазинів;
- різке ще більше підняття цін на матеріали;
- економічна криза;
- влучення снаряду у будівлю і повне знищення усіх наявних товарів, які завжди зберігаються у крамниці.

Квандрант SO – демонструє можливості, що варто використовувати задля отримання максимальної від них віддачі у зовнішньому середовищі. Розташування оффлайн магазину може допомогти розширити споживачів зовнішнього ринку за умови створення зовнішньої реклами на вікні крамниці. А якісний товар і попередня довіра вже наявних студентів може стати в нагоді при колаборації з іншими брендами, які використовують українську символіку або елементи української культури в своїй продукції. Поширення сайту, налаштування реклами завдяки соціально-активним студентам з факультету інформатики допоможе в просуванні продукції.



Рис. 2.8. SWOT-аналіз KMA Gift Shop
(сформовано автором на основі [101])

Квандрант WO – говорить про те, завдяки яким можливостям зовнішнього середовища організація може впоратись з наявними слабкими сторонами. Завдяки колаборації з українськими брендами та продажу продукцій на різних платформах KMA Gift Shop стане відомішим за межами Академії. Пошук та наявність складу у стінах Могилянки за рахунок можливості використання її ресурсів.

Квандрант ST – показує, які сильні сторони треба використати для усунення загроз. Крамниця може позбутися загрози конкурентів завдяки унікальності своїх товарів з можливістю використання офіційної символіки Могилянки та високої якості товарів. Завдяки дружній (розумній) команді та досвідченому менеджменту уникнення великих ризиків як криза, снаряд, підвищення цін через створення ризик-стратегії або капіталу "на чорний день".

Квандрант WT – пропонує від яких слабких сторін потрібно позбавитись, щоб уникнути загроз. Так, недостатня реклама за межами Могилянки змушує крамницю програвати в конкурентній боротьбі, тож питання реклами та інших засобів просування стають для КМА Gift Shop ключовими завданнями в найближчій перспективі. Також надзвичайно важливими є логістичні рішення щодо складу для зберігання готової продукції в безпечних місцях.

На основі проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що КМА Gift Shop має більше сильних сторін, аніж слабких. Втілення в реальність можливостей вирішує більшість слабких сторін та частково загроз. Але є загрози, яким команда крамниці не може запобігти самотійно, адже це зовнішні незалежні фактори.

Отже, у цьому підрозділі визначено особливості системи управління університетського магазину. Проаналізовано організаційна структуру КМА Gift Shop та основні функціональні обов'язки кожного співробітника за ключовими відділами. Розроблено SWOT-аналіз зі стратегіями на перетині квандрантів та сформовано партесипативну карту основних груп учасників, які взаємодіють з КМА Gift Shop та визначено їхні очікування від співпраці з університетським магазином. Встановлено, що організація функціонує за ліберально-демократичним стилем управління.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ «КМА GIFT SHOP»

3.1. Розробка системи управління університетським магазином у кризових умовах

Оцінюючи перспективу розвитку КМА Gift Shop, необхідно зазначити, що зараз діяльність університетського магазину пов'язана із ризиками і загрозами. Розглянемо основні різновиди кризових ситуацій для КМА Gift Shop та етапи управління ними. До кризових умов, які пов'язані з ведення військових дій на території України, всесвітньої пандемії Covid2019 і фінансово-економічної кризи можна віднести:

- зміни державного регулювання в умовах воєнного стану, що впливають на організацію системи управління університетським магазином;
- військові дії (катастрофи), що призводять до загибелі людей та завдають шкоду здоров'ю;
- загроза банкрутства серед партнерів КМА Gift Shop;
- виявлення бракованої продукції, що потребує негайного вилучення з продажів університетського магазину;
- зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки;
- нестача кваліфікованих працівників внаслідок загибелі, мобілізації чи тимчасового переміщення персоналу;
- викриття недобросовісної діяльності партнерів КМА Gift Shop, що загрожує іміджу магазину;
- загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів небажаними юридичними особами;
- утрата основних сегментів споживачів університетського магазину.

Найбільш відповідальним моментом у розробці системи управління КМА Gift Shop у кризових умовах є прогнозування й підготовка до кризи. Вона включає такі дії:

- виявлення проблем, які можуть стати кризовими;
- опрацювання командою конкретного плану дій;
- ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій і підготовка комунікаційної програми для них;
- визначення центру керування кризою (головний офіс);
- визначення дублерів для антикризової команди (хтось може бути недоступним у потрібний момент);
- моделювання можливих кризових ситуацій;
- підготовка фахівців, які спеціально працюватимуть зі спільнотою;
- опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах;
- розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління університетським магазином (результати моделювання можливих кризових ситуацій, інструкції щодо контактів між співробітниками у цей період);
- психологічна підтримка всіх членів команди та клієнтів.

У табл. 3.1 представлені способи зменшення негативних наслідків від різних видів ризику, з якими може зіштовхнутись університетський магазин у сучасних умовах діяльності на ринку.

При виборі конкретного засобу допуску ризику команда KMA Gift Shop повинна виходити з таких принципів: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал (рівень самоокупності); не можна ризикувати будь чим заради малого; варто передбачати наслідки ризику.

Застосування на практиці цих принципів означає, що завжди необхідно розрахувати максимально можливий збиток за певним видом ризику, потім зіставити його з обсягом доходів, а потім порівняти можливі збитки із власними фінансовими ресурсами університетського магазину.

Таблиця 3.1

Види ризиків KMA Gift Shop та способи зменшення негативних наслідків
(сформовано автором)

Види ризиків	Способи зменшення негативних наслідків
Комерційний ризик	Визначення допустимого рівня співвідношення фінансових і економічних показників. Аналіз і обґрунтований вибір способів підвищення прогнозованої доходності, прибутковості та рентабельності інвестицій за певними проєктами.
Ризик неоптимального розподілу ресурсів	Чітке й правильне визначення пріоритетів при розподілі наявних ресурсів. Проведення економічних, соціологічних і маркетингових досліджень для визначення точної кількості необхідної продукції.
Економічні коливання й зміни смаку клієнтів	Ефективне прогнозування й планування, проведення маркетингових досліджень.
Дії конкурентів	Активна діяльність щодо моніторингу, вивченню специфіки діяльності й передбаченню можливих дій конкурентів.
Помилки менеджерів	Ретельна система контролю, обліку й перевірки, запровадження систем подвійного контролю для тих процесів, де помилки менеджерів можуть дуже дорого коштувати.
Військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу	Складно передбачати, але необхідно враховувати наявні форс-мажорні обставини та мати схеми управління магазином у кризових умовах.
Непередбачені економічні потрясіння й екологічні катастрофи	Повинні бути враховані як форс-мажорні обставини, що потребують постійного моніторингу за доходами і витратами та умовами діяльності членів команди.
Хвилювання соціуму	Уникнути важких наслідків можна за допомогою правильної комунікаційної роботи зі спільнотою з урахуванням національно-психологічних умов у певному регіоні.
Непередбачені урядові постанови (зміни в законах, цінах чи податках)	В умовах дії воєнного стану це має особливо важливе значення. Тому необхідно ретельно стежити за ситуацією.

У цьому підрозділі оцінимо зазначені раніше ризики, умови і дії KMA Gift Shop та сформуємо загальну систему управління університетським магазином у кризових умовах.

Кількісну оцінку ймовірності певного виду ризику чи ймовірність втрат від настання події визначено поєднанням факторного аналізу з методом експертних оцінок. Експертну оцінку проведено за виділеними раніше чинниками і подіями за двома такими параметрами: ймовірність настання події та ймовірний рівень втрат від настання події (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Алгоритм проведення дослідження оцінки ризиків КМА Gift Shop
(сформовано автором)

Під час дослідження (Додаток А), 10 експертами проведено оцінку на трьох рівнях: на мікрорівні оцінено чинники внутрішнього середовища КМА Gift Shop, на мезорівні – вплив чинників зовнішнього середовища прямої дії, на макрорівні – вплив кризових чинників зовнішнього середовища непрямої дії

Під час дослідження, 10 експертів (членів команди КМА Gift Shop) оцінили суб'єктивне очікування виділених чинників за шкалою від 1 до 5, де 5 – значна ймовірність ризику чи втрат від настання події, а 1 – незначна ймовірність ризику чи втрат від настання події. Отримані дані оброблено, систематизовано, та узагальнено у висновках і рекомендаціях.

Систематизовані дані щодо ранжування видів ризиків КМА Gift Shop залежно від оцінки чинників внутрішнього середовища представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ранжування видів ризиків КМА Gift Shop залежно від оцінки чинників
внутрішнього середовища (розраховано автором)**

Події	Ранжування					
	Ймовірність настання події			Ймовірності втрат від настання події		
	Оцінка A_{ij}	Ранг R_{ij}	Зважена оцінка $A_{ij} \times R_{ij}$	Оцінка A_{ij}	Ранг R_{ij}	Зважена оцінка $A_{ij} \times R_{ij}$
Мікрорівень						
Неоптимальний розподіл ресурсів	0,085	2,6	0,222	0,174	4,2	0,729
Визначення центру керування кризою (головний офіс)	0,095	2,9	0,276	0,095	2,3	0,219
Помилки менеджерів	0,091	2,8	0,257	0,128	3,1	0,397
Необхідність підготовки фахівців, які мають працювати зі спільнотою у різних обставинах	0,098	3	0,295	0,095	2,3	0,219
Опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах	0,125	3,8	0,473	0,107	2,6	0,279
Необхідність виявлення проблем, які можуть стати кризовими	0,134	4,1	0,551	0,128	3,1	0,397
Розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління	0,118	3,6	0,425	0,099	2,4	0,238
Реалізація психологічної підтримки членів команди	0,108	3,3	0,357	0,079	1,9	0,149
Напрацювання командою конкретного плану дій	0,144	4,4	0,635	0,095	2,3	0,219
Загалом по мікрорівню	1	30,5	2,9	1	24,2	2,845
Середній ризик на мікрорівні	0,111	—	—	0,111	—	—

У табл. 3.2 узагальнено дані експертних оцінок щодо ймовірності настання визначених раніше подій та ймовірності втрат від настання цих подій під впливом чинників внутрішнього середовища. У якості експертів виступили 10 членів команди університетського магазину КМА Gift Shop, кожен з яких виставив свої власні ранги (r_{ji}) від 1 до 5 під час проведеного опитування (Додаток А).

Після цього за кожною подією розраховані середньоарифметичні ранги (R_{ji}), які представлені у таблицях (3.2 і 3.3). Далі обчислено суму стовпчиків R_{ji} ,

як $R_{заг}$ і внесено у рядок «Загалом по мікрорівню / мезорівню / макрорівню». Після цього розраховано «Оцінки A_{ij} по кожній події за формулою:

$$A_{ij} = R_{ij} / R_{заг} \quad (3.1)$$

Зважені оцінки за кожною подією (K_{ij}) дозволяють врахувати спільну думку експертів щодо визначених подій та отримати більш збалансовані результати розраховані за формулою:

$$K_{ij} = A_{ij} \times R_{ij} \quad (3.2)$$

До п'яти подій мікрорівня, що отримали найбільші зважені оцінки експертів щодо ймовірності настання події віднесено:

До п'яти подій мікрорівня, що отримали найбільші зважені оцінки експертів щодо ймовірності настання події віднесено: 1) Напрацювання командою конкретного плану дій ($K_{ij} = 0,635$); 2) Необхідність виявлення проблем, які можуть стати кризовими ($K_{ij} = 0,551$); 3) Опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах ($K_{ij} = 0,473$); 4) Розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління ($K_{ij} = 0,425$); 5) Реалізація психологічної підтримки членів команди ($K_{ij} = 0,357$). До чотирьох подій, що отримали менші зважені оцінки експертів віднесено: 1) Неоптимальний розподіл ресурсів ($K_{ij} = 0,222$); 2) Помилки менеджерів ($K_{ij} = 0,257$); 3) Визначення центру керування кризою (головний офіс) ($K_{ij} = 0,276$); 4) Необхідність підготовки фахівців, які мають працювати зі спільнотою у різних обставинах ($K_{ij} = 0,295$). Середній ризик ймовірності настання події на мікрорівні – 0,111.

До п'яти подій мікрорівня, що отримали найбільші зважені оцінки експертів щодо ймовірності втрат від настання події віднесено: 1) Неоптимальний розподіл ресурсів ($K_{ij} = 0,729$); 2) Помилки менеджерів ($K_{ij} = 0,397$); 3) Необхідність виявлення проблем, які можуть стати кризовими ($K_{ij} = 0,397$); 4) Опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах ($K_{ij} = 0,279$); 5) Розробка додаткових

інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління ($K_{ij} = 0,238$). До чотирьох подій, що отримали менші зважені оцінки експертів віднесено: 1) Реалізація психологічної підтримки членів команди ($K_{ij} = 0,149$); 2) Визначення центру керування кризою (головний офіс) ($K_{ij} = 0,219$); 3) Необхідність підготовки фахівців, які мають працювати зі спільнотою у різних обставинах ($K_{ij} = 0,219$); 4) Напрацювання командою конкретного плану дій ($K_{ij} = 0,219$). Середній ризик ймовірності втрат від настання події на мікрорівні – 0,111.

Таким чином, до події з найбільшими зваженими оцінками на мікрорівні за двома критеріями експертами віднесено: напрацювання командою конкретного плану дій; необхідність виявлення проблем, які можуть стати кризовими; опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах; розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління; реалізація психологічної підтримки членів команди; неоптимальний розподіл ресурсів; помилки менеджерів. Інші події мають меншу ймовірність і не потребують розробки сценаріїв дій для їхнього запобігання чи вирішення.

У табл. 3.3 узагальнено дані експертних оцінок щодо ймовірності настання визначених раніше подій та ймовірності втрат від настання цих подій під впливом чинників зовнішнього середовища.

До чотирьох подій мезорівня, що отримали найбільші зважені оцінки експертів щодо ймовірності настання події віднесено: 1) Ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій ($K_{ij} = 0,726$) ; 2) Психологічна підтримка клієнтів і партнерів ($K_{ij} = 0,581$) 3) Зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки ($K_{ij} = 0,483$); 4) Виявлення бракованої продукції, що потребує вилучення з продажів ($K_{ij} = 0,423$). До трьох подій, що отримали менші зважені оцінки експертів віднесено: 1) Викриття недобросовісної діяльності партнерів ($K_{ij} = 0,129$); 2) Загроза банкрутства серед партнерів КМА Gift Shop ($K_{ij} = 0,266$); 3) Утрата основних сегментів споживачів ($K_{ij} = 0,394$). Середній ризик ймовірності настання події на мезорівні – 0,143.

До чотирьох подій мезорівня, що отримали найбільші зважені оцінки експертів щодо ймовірності втрат від настання події віднесено: 1) Зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки ($K_{ij} = 0,794$); 2) Утрата основних сегментів споживачів ($K_{ij} = 0,687$); 3) Загроза банкрутства серед партнерів КМА Gift Shop ($K_{ij} = 0,620$); 4) Викриття недобросовісної діяльності партнерів ($K_{ij} = 0,526$). До трьох подій, що отримали менші зважені оцінки експертів віднесено: 1) Психологічна підтримка клієнтів і партнерів ($K_{ij} = 0,227$); 2) Ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій ($K_{ij} = 0,247$); 3) Виявлення бракованої продукції, що потребує вилучення з продажів ($K_{ij} = 0,386$). Середній ризик ймовірності втрат від настання події на мезорівні – 0,143.

Таким чином, до події з найбільшими зваженими оцінками на мезорівні за двома критеріями експертами віднесено: ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій; психологічна підтримка клієнтів і партнерів; зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки; виявлення бракованої продукції, що потребує вилучення з продажів; утрата основних сегментів споживачів; загроза банкрутства серед партнерів КМА Gift Shop; викриття недобросовісної діяльності партнерів. Інші події мають меншу ймовірність і не потребують розробки сценаріїв дій для їхнього запобігання.

До трьох подій мезорівня, що отримали найбільші зважені оцінки експертів щодо ймовірності настання події віднесено: 1) Військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу ($K_{ij} = 0,893$); 2) Хвилювання соціуму ($K_{ij} = 0,773$); 3) Загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів ($K_{ij} = 0,592$). До трьох подій, що отримали менші зважені оцінки експертів віднесено: 1) Нестача кваліфікованих співробітників внаслідок форс-мажорних обставин ($K_{ij} = 0,302$); 2) Непередбачені економічні потрясіння й катастрофи ($K_{ij} = 0,464$); 3) Непередбачені урядові постанови (зміни в законах, цінах чи податках) ($K_{ij} = 0,526$). Середній ризик ймовірності настання події на макрорівні – 0,167.

Таблиця 3.3

**Ранжування видів ризиків КМА Gift Shop залежно від оцінки чинників
зовнішнього середовища (розраховано автором)**

Події	Ранжування					
	Ймовірність настання події			Ймовірності втрат від настання події		
	Оцінка A_{ij}	Ранг R_{ij}	Зважена оцінка $A_{ij} \times R_{ij}$	Оцінка A_{ij}	Ранг R_{ij}	Зважена оцінка $A_{ij} \times R_{ij}$
Мезорівень						
Загроза банкрутства серед партнерів КМА Gift Shop	0,116	2,3	0,266	0,163	3,8	0,620
Ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій	0,191	3,8	0,726	0,103	2,4	0,247
Виявлення бракованої продукції, що потребує вилучення з продажів	0,146	2,9	0,423	0,129	3	0,386
Зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки	0,156	3,1	0,483	0,185	4,3	0,794
Викриття недобросовісної діяльності партнерів	0,080	1,6	0,129	0,150	3,5	0,526
Психологічна підтримка клієнтів і партнерів	0,171	3,4	0,581	0,099	2,3	0,227
Утрата основних сегментів споживачів	0,141	2,8	0,394	0,172	4	0,687
Загалом по мезорівню	1	19,9	3,001	1	23,3	3,486
Середній ризик на мезорівні	0,143	—	—	0,143	—	—
Макрорівень						
Військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу	0,208	4,3	0,893	0,204	4,9	1,000
Непередбачені урядові постанови (зміни в законах, цінах чи податках)	0,159	3,3	0,526	0,171	4,1	0,700
Загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів	0,169	3,5	0,592	0,192	4,6	0,882
Нестача кваліфікованих співробітників внаслідок форс-мажорних обставин	0,121	2,5	0,302	0,121	2,9	0,350
Непередбачені економічні потрясіння й катастрофи	0,150	3,1	0,464	0,183	4,4	0,807
Хвилювання соціуму	0,193	4	0,773	0,129	3,1	0,400
Загалом по макрорівню	1	20,7	3,550	1	24	4,140
Середній ризик на макрорівні	0,167	—	—	0,167	—	—

До трьох подій макрорівня, що отримали найбільші зважені оцінки експертів щодо ймовірності втрат від настання події віднесено: 1) Військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу ($K_{ij} = 1,000$); 2) Загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів ($K_{ij} = 0,882$); 3) Непередбачені економічні потрясіння й катастрофи ($K_{ij} = 0,807$). До трьох подій, що отримали

менші зважені оцінки експертів віднесено: 1) Нестача кваліфікованих співробітників внаслідок форс-мажорних обставин ($K_{ij} = 0,350$); 2) Хвилювання соціуму ($K_{ij} = 0,400$); 3) Непередбачені урядові постанови (зміни в законах, цінах чи податках) ($K_{ij} = 0,700$). Середній ризик ймовірності втрат від настання події на макрорівні – 0,167.

Таким чином, до події з найбільшими зваженими оцінками на макрорівні за двома критеріями експертами віднесено: військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу; хвилювання соціуму; загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів; непередбачені економічні потрясіння й катастрофи. Інші події мають меншу ймовірність і не потребують розробки сценаріїв дій для їхнього запобігання чи вирішення.

Визначивши основні види ризиків КМА Gift Shop залежно від оцінки чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, розробимо систему управління університетським магазином у кризових умовах (рис. 3.2).

Отже, у цьому підрозділі визначено та проранжовано основні види ризиків КМА Gift Shop за мікро-, мезо- і макро- рівнями. Проведено дослідження експертним методом і оцінено ймовірності настання ризикованих подій для КМА Gift Shop та можливих втрат і негативних наслідків. Розроблено загальну систему управління університетським магазином у кризових умовах під впливом дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Кризові події мікросередовища:

- Напрацювання командою конкретного плану дій;
- Необхідність виявлення проблем, які можуть стати кризовими;
- Опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах;
- Розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління;
- Реалізація психологічної підтримки членів команди;
- Неоптимальний розподіл ресурсів;
- Помилки менеджерів.



Кризові події мезосередовища:

- Ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій;
- Психологічна підтримка клієнтів і партнерів;
- Зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки;
- Виявлення бракованої продукції, що потребує вилучення з продажів;
- Втрата основних сегментів споживачів;
- Загроза банкрутства серед партнерів КМА Gift Shop;
- Викриття недобросовісної діяльності

Кризові події макросередовища:

- Військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу;
- Хвилювання соціуму;
- Загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів;
- Непередбачені економічні потрясіння й катастрофи.

Рис. 3.2. Система управління КМА Gift Shop у кризових умовах

3.2. Формування оновлених бізнес-процесів для «KMA Gift Shop»

Дослідивши роботу KMA Gift Shop, можемо надати кілька пропозицій щодо вдосконалення системи управління магазину. Відповідно до проведеного дослідження встановлено, що першим пунктом є створення або знаходження складу магазину для можливості мати продукцію у достатній кількості та наявності, адже ситуації за яких клієнтам доводиться чекати бажану річ кілька місяців неприваблива і гальмує загальний процес продажу. З цього виникає друга потреба – виробництво виробів без принта у більшій кількості, щоб за необхідності відтворити бажаний дизайн та задовольнити споживачів якнайшвидше.

Існуюча ситуація потребує оновлення наявних бізнес-процесів для більш ефективної діяльності у кризових умовах. Університетський магазин – невелика організація, що бореться за власну репутацію і зазнає значних збитків за помилки. Заздалегідь опрацьований алгоритм є запорукою успіху.

Також, важливу роль на сучасному ринку продажів відіграє вдале ведення соціальних мереж, тобто активний постінг для нагадування про себе підписникам, ознайомлення з новим асортиментом, новими пропозиціями, знижками та постійному перебуванні у полі зору споживача.

Вкрай бажаним є робота крамниці офлайн. Звісно, під час війни варто дотримуватись максимальної безпеки, однак безпосередня робота крамниці збільшує прибуток, працює як реклама та надає можливість усім бажаючим оцінити асортимент і якість продукції на власний розсуд.

Як вже зазначалося у другому розділі роботи, у команді не вистачає дизайнера. Це може бути фрілансер, який зможе, за потреби, швидко відреагувати на модні виклики і створити новий дизайн, адже оновлення колекції є невід’ємною частиною в роботі усіх сучасних магазинів, зокрема тих, хто орієнтований на молодь, як цільову аудиторію.

Враховуючи зазначене, оновлення товарного ряду завжди позитивно відгукується на продажах, навіть за кризових умов. Для аналізу цієї ситуації та

оцінки реалізації оновлених бізнес-процесів для КМА Gift Shop розроблено діаграму Ішикави, що демонструє причинно-наслідкові зв'язки (рис. 3.3).

Серед основних етапів модифікації бізнес-процесу щодо оновлення товарного ряду «КМА Gift Shop» можна виділити: аналіз модельного ряду, розширення асортименту, нові дизайни, наявні матеріали, підготовка продукції до продажу та реалізація нових товарів. Проаналізуємо ці етапи більш детально.

Перший етап – аналіз модельного ряду пов'язаний з визначенням КРІ, як критеріїв оцінки ефективності та якості виробу. Для цього необхідно дослідити обсяги продажів за останній рік чи певний період, щоб зрозуміти на яку продукцію не було попиту. Також цей аналіз необхідно доповнити моніторингом клієнтських вподобань завдяки проведенню опитування.

Другий етап – розширення товарного ряду, для чого необхідно дослідити потреби цільової аудиторії та здійснити пошук нових партнерів для виробництва певних товарів, яких ще немає у продажу.

Третій етап – нові дизайни. Цей важливий процес включає у себе можливе проведення конкурсу дизайнів серед клієнтів, пошук дизайнера в команду, можлива розробка нової кольорової гами та використання різних символів Могилянки, що раніше не використовувались у товарних позиціях КМА Gift Shop.

Четвертий етап – матеріали для оновлення товарного ринку. Необхідно зробити аналіз постачальників, переглянути матеріали, що використовуються наразі та можливо, обрати найоптимальніші пропозиції для оновлення.

П'ятий етап – підготовка продукції для продажу. А саме формування цін на товари та розробка товарних карток на веб-сайт. Шостий етап – останній елемент діаграми, це реалізація нових товарів. Для цього необхідно: знайти фотомоделей для зйомки; провести фотосесію; обробити та завантажити фото на сайт; опублікувати пост та сторіз з поширенням інформації про нові товарні позиції.

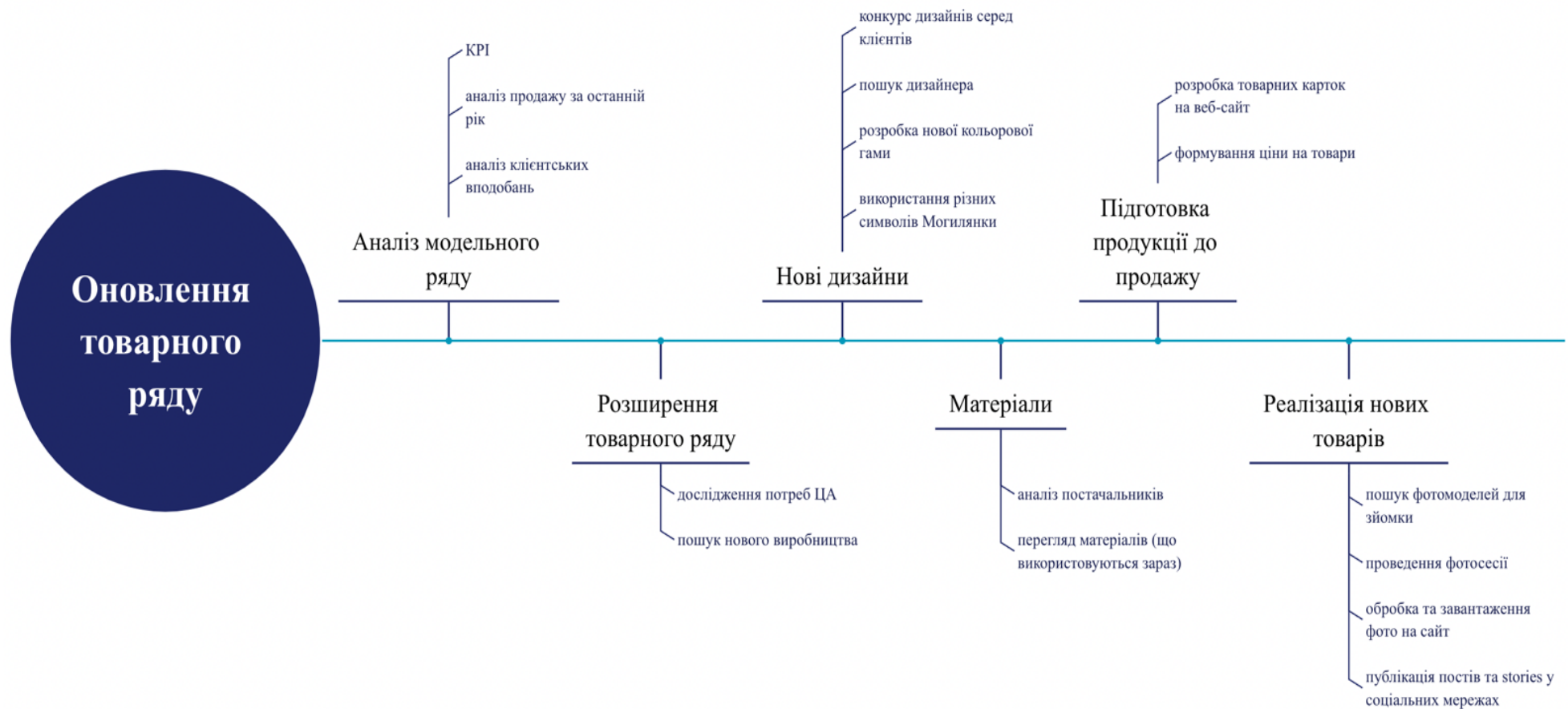


Рис. 3.3. Причинно-наслідковий аналіз необхідності модифікації бізнес-процесу щодо оновлення товарного ряду «KMA Gift Shop»

Таким чином, виділені основні етапи оновлення товарного ряду «КМА Gift Shop» діаграми Ішикава трансформуються у оновлений бізнес-процесу управління продажами у кризових умовах, що містить сім стадій: аналіз модельного ряду $\Rightarrow$ розширення асортименту $\Rightarrow$ створення нових дизайнів продукції $\Rightarrow$ моніторинг наявних матеріалів $\Rightarrow$ підготовка продукції до продажу $\Rightarrow$ реалізація продукції $\Rightarrow$ оцінка ефективності бізнес-процесу (рис. 3.4).

Оновлений бізнес-процес умовно можна поділити на 3 блоки, що пов'язані між собою. Центральний блок описує виділені нами раніше стадії, що об'єднані у загальний «бізнес процес». Окремо виділений «Управлінський процес», що базується на виділених раніше основних функціях управління: планування, організація, мотивація і контроль. Цей блок демонструє реалізацію всіх функцій на кожному етапі центрального бізнес-процесу управління продажами «КМА Gift Shop». «Підтримуючі процеси» є додатковими і містять психологічну, юридичну та інші види консультаційної підтримки. Ці процеси необхідні для покращення психологічного клімату в команді, налагодженні правових відносин з партнерами і клієнтами, підвищення рівня обслуговування клієнтів, збільшення поінформованості співробітників щодо асортименту продукції та якості, особливостей продажу та комунікаційної політики.

Зазначені три блоки знаходяться під впливом дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. На схемі представлено основні чинники внутрішнього середовища, але зауважимо, що на активно впливають зовнішні сили. Серед основних чинників впливу виділено окремо: 1) візію, місію, стратегію і розвиток «КМА Gift Shop», що відповідають за стратегічне бачення і філософію університетського магазину та впливають на емоційний стан клієнтів і партнерів; 2) ресурси і історія, що впливають на раціональний вибір тих чи інших нових моделей продукції, виходячи з наявної ситуації.



Рис. 3.4. Оновлений бізнес-процес управління продажами «KMA Gift Shop» у кризових умовах

Зважаючи на те, що університетський магазин «КМА Gift Shop» є неприбутковою організацією і її створено для популяризації бренду Національного університету «Києво-Могилянська Академія», оцінимо оновлений бізнес-процес управління продажами методом матриці RACI. Цей метод дозволяє оцінити завантаженість і зони нестиківки для ефективного планування робочого часу співробітників. RACI є аббревіатурою, що наочно демонструє функції кожного члена команди: R – responsible / відповідальність за процес, роботу чи діяльність; A – accountable / контроль та прийняття рішень про зміни; C – consulted / консультування щодо підвищення ефективності процесу, роботи чи діяльності; I – informed / інформування щодо діяльності та проведення змін.

Узагальнена інформація щодо запропонованого бізнес-процесу управління продажами і фактичної організаційної структури університетського магазину об'єднано у матриці RACI (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності / завантаженості співробітників за оновленим бізнес-процесом управління продажами «КМА Gift Shop»

Процеси	Директорка	Відділ SMM		Відділ «Клієнтська підтримка»		
		Голова відділу	Стажер	Голова відділу	Стажер	Стажер
Формування візії, місії, стратегії розвитку	R/A					
Дослідження історії бренду та аналіз відповідності продукції	R/A					
Аналіз наявних ресурсів	R/A			C		
Аналіз модельного ряду	A			R	C	C
Розширення асортименту	A	C/I	I	R/C	I	I
Створення нових дизайнів продукції	R/A	R/A	C	R/A	C	C
Моніторинг наявних матеріалів	A	C	I	R	I	I/C
Підготовка продукції до продажу	R/A	C/I	I	R	C	C
Реалізація продукції	A					

Оцінка ефективності процесу управління продажами	A			R		
Психологічна підтримка	A	R		R		
Юридична підтримка	R					
Консультаційна підтримка	A			R/A	C	C

Підсумуємо отримані результати у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведена матриця відповідальності / завантаженості співробітників за оновленим бізнес-процесом управління продажами «KMA Gift Shop»

Функції членів команди	Директорка	Відділ SMM		Відділ «Клієнтська підтримка»		
		Голова відділу	Стажер	Голова відділу	Стажер	Стажер
R – відповідальність за процес, роботу чи діяльність	6	2	0	8	0	0
A – контроль та прийняття рішень про зміни	12	1	0	2	0	0
C – консультування щодо підвищення ефективності процесу, роботи чи діяльності	0	3	1	2	4	5
I – інформування щодо діяльності та проведення змін	0	2	3	0	2	2
Разом	18	8	4	12	6	7

За даними наведеними у табл. 3.5. можна зробити висновок, що найбільш завантаженим співробітником є директорка KMA Gift Shop з балом 18, потім голова відділу «Клієнтська підтримка» (12 балів) і голова відділу SMM (8 балів), трохи менше навантаження на стажерах відділу «Клієнтська підтримка» (6 та 7 балів) і найменше навантаження (4 бали) у стажера відділу SMM.

Отже, у цьому підрозділі надано пропозиції щодо вдосконалення системи управління університетським магазином. Серед рекомендації виокремлено пропозицію щодо оновлення товарного ряду «KMA Gift Shop», яка є актуальною за кризових умов. Проведено причинно-наслідковий аналіз необхідності модифікації бізнес-процесу щодо оновлення асортименту продукції, що

дозволило розробити оновлений бізнес-процес управління продажами «КМА Gift Shop» у кризових умовах. Оцінено ефективність оновленого процесу за методом RACI – матриці відповідальності чи завантаженості співробітників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження особливостей системи управління університетським магазином «КМА Gift Shop» дозволило зробити такі висновки і пропозиції:

1. Поняття «управління» розглядається теоретиками і практиками у двох сенсах: загальному і економічному. Ґрунтовний аналіз суті та значення управління дозволив виокремити основні чотири функції, що притаманні всім системам управління: організація, планування, мотивація та контроль. Встановлено, що кожна функція є комплексом дій певного процесу, а система управління компанії характеризується сукупністю елементів і зв'язків для забезпечення результативності певного циклу під дією сил внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Різновид управлінської діяльності та загальні властивості системи визначається залежно від специфіки конкретної компанії. Сукупність загальних і конкретних властивостей управління компанією формують певний цикл прийняття та реалізації рішень. Основні складові системи управлінського циклу умовно можна розділити між керуючою і керованою підсистемами компанії. Дослідження змісту процесу прийняття рішень у системі управлінського циклу компанії дозволило сформулювати загальну систему управління як специфічну сферу суспільної практики.

3. Визначення особливостей формування системи управління компанією та основних напрямів управлінської діяльності під час формування системи управління компанії, дозволило виявити, що основними елементами системи управління компанією є: стратегія, структура, підсистема, стиль, сумісність цінностей, склад персоналу. З метою оцінки наявних систем управління, компаніям запропоновано аналізувати процес формування за двома критеріями: ефективним і неефективним. Ефективний підхід передбачає узгоджену реалізацію процесів, робіт і дій для забезпечення максимальної результативності компанії. Водночас, неефективний підхід характеризується

виконанням процесів, робіт і дій, навіть у випадках, коли вони не дають суттєвих результатів і здійснюються за інерцією.

4. Аналіз ринку подарунків і сувенірної продукції дозволив встановити, що підприємства роздрібно́ї торгівлі умовно поділяють на шість типів: універсальні магазини, спеціалізовані продовольчі магазини, магазини іншої товарної спеціалізації, неспеціалізовані продовольчі магазини, неспеціалізовані непродовольчі магазини та спеціалізовані непродовольчі магазини. KMA Gift Shop відносять до спеціалізованих непродовольчих магазинів.

5. Дослідження тенденцій зростання ринку подарунків і сувенірної продукції у США за 2016–2021 роки допоміг визначити загальний розмір ринку у США на основі даних галузевої статистики, що охоплює всі компанії у Сполучених Штатах Америки, як державні, так і приватні, від малого бізнесу до лідерів ринку. Наведені тенденції можна використовувати як орієнтовні для інвесторів, банкірів, партнерів і керівників підприємств, щоб зрозуміти перспективи ринку та можливості. Розширений шестирічний прогноз від свідчить про довгострокові тенденції до зростання попиту на іміджеву сувенірну продукцію.

6. Запропоновано розподілити ключових учасників ринку подарунків і сувенірної продукції за чотирма групами залежно від двох ознак: прямі чи різноманітні конкуренти, лідери чи новатори. До першої групи віднесено лідерів і прямих конкурентів, тобто компанії з найбільшою часткою на ринку подарунків і сувенірної продукції. До другого – лідерів і різноманітних конкурентів, тобто найбільші компанії, що мають диверсифіковані операції в цій та інших галузях. До третьої групи віднесено новаторів і прямих конкурентів, тобто інноваційні компанії, що розвиваються і можуть вплинути на майбутні напрями розвитку галузі. І до останньої – новаторів і різноманітних конкурентів, тобто інноваційні компанії в суміжних галузях, що можуть вплинути на ринок подарунків і сувенірної продукції.

7. Проаналізовано основний асортимент крамниці «КМА Gift Shop», що умовно можна поділити на 4 групи: худі, світшоти, футболки та аксесуари. Встановлено, що при виборі товарів клієнти найбільше звертають увагу на такі три критерії: ціна, якість та дизайн. Аналіз даних щодо продажів товарів КМА Gift Shop за період з серпня 2021 року по лютий 2022 року свідчить про те, що серед товарів, що користуються найбільшим попитом у цей період є: худі (33%) і шопери (16%). Усі інші товари займають значно меншу частку. Так, футболки, шкарпетки та блокноти мають 7%, але попит на футболки в не сезон знижується, клієнти переключають увагу на теплі моделі. Також встановлено, що на попит того чи іншого товару впливає сезонність.

8. Проаналізовано організаційна структуру КМА Gift Shop та основні функціональні обов'язки кожного співробітника за ключовими відділами. Визначено особливості системи управління університетського магазину. Встановлено, що організація функціонує за ліберально-демократичним стилем управління. Сформовано партесипативну карту основних груп учасників, які взаємодіють з КМА Gift Shop та визначено їхні очікування від співпраці з університетським магазином.

9. Оцінюючи перспективу розвитку КМА Gift Shop, необхідно зазначити, що зараз діяльність університетського магазину пов'язана із ризиками і загрозами. До кризових умов, які пов'язані з ведення військових дій на території України, всесвітньої пандемії Covid2019 і фінансово-економічної кризи можна віднести: зміни державного регулювання в умовах воєнного стану, що впливають на організацію системи управління університетським магазином; військові дії (катастрофи), що призводять до загибелі людей та завдають шкоду здоров'ю; загроза банкрутства серед партнерів КМА Gift Shop; виявлення бракованої продукції, що потребує негайного вилучення з продажів університетського магазину; зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки; нестача кваліфікованих працівників внаслідок загибелі, мобілізації чи тимчасового переміщення персоналу; викриття недобросовісної діяльності партнерів КМА Gift Shop, що загрожує іміджу магазину; загроза окупації

регіонів чи поглинання партнерів небажаними юридичними особами; утрата основних сегментів споживачів університетського магазину.

10. Основні види ризиків КМА Gift Shop визначено та проранжовано за мікро-, мезо- і макро- рівнями. Експертами оцінено ймовірності настання ризикованих подій для університетського магазину та можливих втрат і негативних наслідків. Розроблено загальну систему управління університетським магазином у кризових умовах під впливом дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ.

11. На підставі проведеного аналізу встановлено, що найбільш відповідальним моментом у розробці системи управління КМА Gift Shop у кризових умовах є прогнозування й підготовка до кризи. Вона включає такі дії: виявлення проблем, які можуть стати кризовими; опрацювання відповідною командою конкретного плану дій; ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій і підготовка комунікацій для них; визначення центру керування кризою (головний офіс); визначення дублерів для антикризової команди (хтось може бути недоступним у потрібний момент); моделювання можливих кризових ситуацій; підготовка фахівців, які спеціально працюватимуть зі спільнотою; опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах; розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління університетським магазином (результати моделювання можливих кризових ситуацій, інструкції щодо контактів між співробітниками у цей період); психологічна підтримка всіх членів команди та клієнтів.

12. Дослідивши роботу КМА Gift Shop надано пропозиції щодо вдосконалення системи управління магазином: створення або знаходження складу магазину для можливості мати продукцію у достатній кількості та наявності; виробництво виробів без принта у більшій кількості, щоб за необхідності відтворити бажаний дизайн та задовольнити споживачів якнайшвидше; оновлення наявних бізнес-процесів для більш ефективної діяльності у кризових умовах; ефективне ведення соціальних мереж; робота

крамниці офлайн. Серед рекомендації виділено пропозицію щодо оновлення товарного асортименту «КМА Gift Shop», яка є актуальною за кризових умов. З цією метою проведено причинно-наслідковий аналіз необхідності модифікації бізнес-процесу щодо оновлення асортименту продукції та розроблено оновлений бізнес-процес управління продажами «КМА Gift Shop» у кризових умовах. Оцінку ефективності оновленого процесу проведено за методом RACI – матриці відповідальності чи завантаженості співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. *Підприємництво, господарство і право*, 2009. № 10. С. 216-218. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/15781/56-Abdullin.pdf?sequence=1> (дата звернення: 11.04.2022).
2. Аврашков Л.Я., Адамчук В.В., Антонова О.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. Москва: ЮНІТІ, 2008. 742с.
3. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. Львів, 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30-38. URL: <http://surl.li/btlxi> (дата звернення: 12.03.2022).
4. Акмаєв А.І. Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 99. С. 7-10. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/34955> (дата звернення: 09.04.2022).
5. Алексеева А.І., Комплексний економічний аналіз господарської діяльності [Текст] : Навч. посібник. Москва: Фінанси і статистика, 2009. 529 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/110173/> (дата звернення: 12.03.2022).
6. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства// *Актуальні проблеми економіки*, № 7(49). - 2005. - С. 109-115.
7. Амоша О. І. К. В. Міхальова, Про фінансове забезпечення реалізації програм сталого соціально-економічного розвитку. *Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_50 (дата звернення: 12.01.2022).
8. Аптекарь С.С., Верич Ю.Л. Проектний аналіз: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 308 с. URL: <http://surl.li/btrhx> (дата звернення: 12.04.2022).
9. Бердар М. М., Фінанси підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 352 с.

- URL: <http://surl.li/btrhy> (дата звернення: 14.03.2022).
10. Беленька П.І. Сучасні технології внутрішньої комунікації компанії. *Інформація та соціальні комунікації сучасного світу: тренди глобалізації*: зб. матеріалів міжнар. круглого столу, м. Київ 12 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 8-9. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1525_41843598.pdf (дата звернення: 12.04.2022).
 11. Беленька П.І., Дубовик Н.А. Позиціювання продукції компанії на сучасному ринку. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 11-12 лют. 2021 р. Київ, 2021. 283 с. 187-188с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/n_9074_59003267.pdf (дата звернення: 28.03.2022).
 12. Беленька П.І., Дубовик Н.А. Реструктуризація як важлива складова менеджменту підприємства. *Соціально-гуманітарні дослідження та інноваційна освітня діяльність*: матеріали міжнар. наук. конф., м. Дніпро, 24-25 трав. 2019 р., Дніпро, 2019. С. 339-340. URL: <http://surl.li/btkjp> (дата звернення: 08.02.2022).
 13. Беленька П.І., Дубовик Н.А. Сучасний погляд на стилі керівництва компаніями. *Теорія та практика сучасної науки та освіти*: матеріали міжнар. наук. конф., м. Дніпро 29-30 травня 2019., Частина II. Дніпро, 2019. С. 355-356. URL: <http://surl.li/btkmv> (дата звернення: 12.02.2022).
 14. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / за ред. І.М.Бойчик. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с. URL: <http://surl.li/ajcng> (дата звернення: 05.04.2022).
 15. Бортник А. М. Формування бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*: зб. наук. праць. 2020. №156. С. 116-119. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/547> (дата звернення: 14.04.2022).
 16. Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П. Ресурси і механізми інвестиційно-інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Вісник*

- економічної науки України. №1(36). 2019. С. 11-25.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursi-i-mehanizmi-investitsiyno-innovatsiynogo-rozvitku-promislovih-pidpriemstv-ukrayini1> (дата звернення: 18.03.2022).
17. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 12.04.2022).
 18. Вагонова О.Г., Госалов С.А., Терехов Є.В. Особливості здійснення інвестиційної діяльності підприємств сфери промислового виробництва. *Economics of enterprise*. 2020. №3. С. 144-151. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_144-151.pdf (дата звернення: 12.04.2022).
 19. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 2020. №10. С. 407-412. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf (дата звернення: 26.02.2022).
 20. Верещагіна Л.А. Психология персонала: потребности, мотивация и ценности. Харьков: «Гуманитарный Центр», 2017. 232 с.
 21. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства, як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку *Економіка та суспільство*, №25, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/316> (дата звернення: 06.04.2022).
 22. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 03.03.2022).

23. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
URL: <http://ubooks.com.ua/books/000238/inx.php> (дата звернення: 11.04.2022).
24. Гордєєва Т.А. Злиття та поглинання як інструменти антикризового управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 20-23. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3016/1/%D0%93%D0%9E%D0%A0%D0%94%D0%84%D0%84%D0%92%D0%90.pdf> (дата звернення: 11.03.2022).
25. Горфинкель В.Я., Швандара В.А. Економіка підприємства: підруч. / під ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 670 с.
URL: <http://itim.by/grodno/images/files/0203.pdf> (дата звернення: 10.02.2022).
26. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посіб./ Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2005.
27. Дацій О.І., Азізов С.П. Методичні підходи до ефективності управління процесами реалізації на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_16 (дата звернення: 15.03.2022).
28. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій / уклад.: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/45384/1/Dehtiarova_stratehiia.pdf;jsessionid=4453E0E24F5629EA62C7604EC888702A (дата звернення: 12.04.2022).
29. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник / уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення: 15.03.2022).

30. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.17. С. 233-239. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf (дата звернення: 18.02.2022)
31. Дробишева О.О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 90–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_19 (дата звернення: 12.03.2022).
32. Дядін А.С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Соціальна економіка*. Вип.57, 2019. С. 18-24. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10869> (дата звернення: 10.03.2022).
33. Дядін А.С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Соціальна економіка*. 2019. №57. С. 18–24. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10869/Tekhnika%20stsenariiv_Diadin_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 15.03.2022).
34. Єрмошенко М.М., Ганущак-Єфіменко Л.М. Економіка та управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. / за ред. М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко. Київ : Національна академія управління, 2011. 528 с.
35. Єфремов О.С. Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології : монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2012. 503 с.
36. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39-42.
37. Кабанов А. І., Адаменко М.В. Сутнісні аспекти та цільовий підхід до управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 5–9. URL:

- http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2017/3.pdf (дата звернення: 12.04.2022).
38. Карпов А. В. Психология менеджмента. Москва: Гардарики, 2005. с. 584.
URL: <http://spbk100.narod.ru/new/psihologiya/karpov.pdf> (дата звернення: 18.02.2022).
 39. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г.І. Кіндрацька. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Знання, 2010. 406 с.
URL: <https://infopedia.su/12x8627.html> (дата звернення: 12.04.2022).
 40. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. / за ред. И.М. Верещагина, пер. з англ. А.В. Горяинова, М.М. Горбунова: Советское радио, 1974. 280 с. URL: <https://obuchalka.org/2013062672117/sistemnii-analiz-i-celevoe-upravlenie-kliland-d-king-v-1974.html> (дата звернення: 12.04.2022)
 41. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / за ред. П.Г. Клівець. Київ: Академія, 2007. 320 с.
 42. Коробов М.Я. Фінанси промислових підприємств: підруч. для студ. екон. вузів і факультетів / за ред. М.Я. Коробов. Київ: Либідь, 2010. 160 с.
 43. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / пер. з англ. Дж.А. Касліоне. Київ: Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. 208 с.
 44. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб. / за ред. В. О. Кравченко. Одеса: Атлант, 2012. 211 с. URL: <http://kist.ntu.edu.ua/textDZ/Kravchenko%20V.A..pdf> (дата звернення: 01.03.2022).
 45. Крамар М. С., Щербак, В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 березня 2019 р. Київ : КНУТД, 2019. С. 86-92.
 46. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017.196с. URL: <http://surl.li/btljk> (дата звернення: 12.04.2022).
 47. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами

- торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 47-51. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/marketing-management-in-the-system/> (дата звернення: 11.04.2022).
48. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №1. С. 126-135.
 49. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Классическое издание: перевод с англ. Санкт-Петербург: ООО «Диалектика», 2020. 672 с.
 50. Морозова О. Г. Планування як основа сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. №12(18)2021. С.338-344 URL: <http://hdl.handle.net/123456789/7680> (дата звернення: 10.04.2022).
 51. Мочерний С.В., Ларін Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С.В. Мочерний. Т.2. Львів: Світ, 2005. 616 с.
 52. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підруч. / за заг. ред. Л.В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с. URL: http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf (дата звернення: 12.02.2022).
 53. Ольшанський О.В., Ключарьов В.М. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №1(63). С.130-136. URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2019/1_63_2019/20.pdf (дата звернення: 06.03.2022).
 54. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підруч. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319с. URL: <http://surl.li/bujmm> (дата звернення: 29.01.2022).
 55. Палагін В.С., Карлінський Е.У. Управління проектами в умовах кризи. *Управління проектами та програмами*. 2009. № 3. С. 210-220.

56. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / за ред. В. В. Пастухова. Київ: Національний торгово-економічний ун-т., 2002. 302 с.
57. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
58. Приймак Н.С. Зміни в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2 (69). С. 35-44. URL: <http://global-national.in.ua/issue-6-2015/14-vipusk-6-lipen-2015-r/1062-prijmak-n-s-upravlinnya-strategichnimi-zminami-na-pidpriemstvi> (дата звернення: 03.02.2022).
59. Приймак Н.С., Крайняк К. С. Управлінський персонал як основа розвитку сучасного підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 2016. Ч. 1. С. 308-312.*
60. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf (дата звернення: 02.04.2022)
61. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 279–285. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285 (дата звернення: 13.02.2022).
62. Прудкий В.В. Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *«Актуальні проблеми економіки та управління»*. Зб. наук. пр. молодих учених (електронне видання). 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783> (дата звернення: 16.01.2022).
63. Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. Інноваційний розвиток підприємства [текст]: навч.посіб. / за ред.

- Н.І. Демчук Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2018. 348с.
URL: <http://surl.li/btmaj> (дата звернення: 05.03.2022).
64. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Фабула, 2019. 240 с.
 65. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент / за загал. та наук. ред. В.В. Стадник, Київ: Академвидав, 2010. 472 с.
 66. Стадник В.В., Замазій О.В., Гавловська Н.І., Іжевський П.Г. та ін. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій : монографія / за загал. та наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький: А.С. Гонта, 2017. 348 с. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5578/1/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%203.pdf> (дата звернення: 14.01.2022)
 67. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70-71. С.75-82 URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/222131> (дата звернення: 15.04.2022).
 68. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу. Львівська бізнес-школа. URL: http://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf (дата звернення: 01.02.2022)
 69. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
 70. Філіна О.В. Визначення показників ефективності і використання соціальних мереж підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Том 31 (70). № 7. URL: <http://surl.li/buityv> (дата звернення: 20.04.2021)
 71. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. / 2-ге вид. випр, доп. Київ: Академвидво, 2007. 576 с.
 72. Хобта В.М., Панкова М.В. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Інтелект XXI*. Київ: Національний університет харчових технологій, Інститут проблем конкуренції, громадська організація, 2018. Вип.6. С. 100-105. URL:

- http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_6/19.pdf (дата звернення: 01.04.2021)
73. Чемчикаленко Р.А., Сукрушева Г.О., Ткаченко А.Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Вип. 27. С. 350—354. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf (дата звернення: 01.03.2022)
 74. Черноіванова Г.С. Теоретичні засади управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 150-154. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/35.pdf (дата звернення: 18.02.2022)
 75. Чумак О.В., Дацій О.І. Організаційне моделювання бюджетування в управлінні підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. № 2 (61) 2021. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1077> (дата звернення: 12.04.2022).
 76. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. / за ред. З. Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
 77. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 452 с.
 78. Яркіна Н.М. Економіка підприємства.: навч. посіб. / ред. Н.М. Яркіна. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ: Видавництво Лі, 2017. 600 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12271.pdf> (дата звернення: 03.04.2022).
 79. Ansoff H., Strategic Management. New York, Macmillan, 2007.
 80. Antoniou P.H. and Ansoff H.I. Strategic Management of Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 16. No. 2. 2004. pp. 275-291.
 81. Bagire V. A. and Namada J. M., “Strategic Management in Africa: Tracing Gaps in Sustainable Business Development,” *Journal of Marketing Management and Competitiveness*, Vol. 5, No. 7, 2011, pp. 72-80.

82. Boisvert H. L'analyse comparative des processus d'affaire. Gérer la paie. Comptabilité de management. Pratiques de pointe. Montréal : ERPI, 2000. 44 p.
URL: <https://chairecontrolededegestion.hec.ca/wp-content/uploads/2015/05/Dossier-dexpertise-13-02-Analyse-comparative-HB.pdf> (дата звернення: 11.03.2022)
83. Boisvert H., Laurin C., Mersereau A. La comptabilité de management: prise de décision et contrôle. 4ème éd. Saint-Laurent : ERPI, 2007. XXI, 568 p.
84. Boisvert H. La comptabilite de management. 5ème éd. PEARSON (France), 2011. 600 p.
85. Boumrar J. La crise : levier strategique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise*. 2010. № 3-4 (185-186), p. 13-26.
86. Combalbert, L. Le management des situations de crise. Anticiper les risques et gérer les crises. ESF Editeur, 2018. 202 p.
87. Darsa, J.-D. La gestion de crise en entreprise: Comprendre, aborder, réagir. différents types de crise. cellules de crise. communication de crise. anticipation de crise. 2ème éd. GERESO, 2013. 168 p.
88. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors. *K- Gold. Public Administration Review*, 1982. Nov.- Dec. P. 568-575.
89. Harmon P. The State of Business Process Management 2018. USA: Business Process Trends Association, 2018. 35 p. URL: <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2018-BPM-Survey.pdf> (дата звернення: 12.03.2022)
90. Kotler F. A framework for marketing management. Second edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003. Ed.2. 363 p.
91. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1988. 777p.
92. Porter E. The Contributions of Industrial Organisation to Strategic, Management, *Academy of Management Review*. 1981. Vol. 6. No. 4. pp. 609-620.
93. Porter Michael The Changing Role of Business in Society. *HBS* No. 60741. July 19, 2021. Harvard Business Publishing, 2021. 32 p. URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20>

[Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf](#) (дата звернення: 22.02.2022)

94. Roux-Dufort, Ch. Gérer et décider en situation de crise. Outils de diagnostic, de prévention et de décision. 2ème éd. DUNOD, 2003. 264 p.
95. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Mineola N.Y.: Dover Publications. 2001. 76 p.
96. The 2016 ERP report: Organizational change management. *A Panorama Consulting Solutions Research Report*. Denver, Colorado: Panorama Consulting Solutions, LLC, 2016. 17 p. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4439340/2016-OCM-Report.pdf> (дата звернення: 02.03.2022)
97. The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation, 2005. 235 с.
98. Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A. Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage : concepts and cases. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2018. 436 p.
99. 2022 U.S. Industry Statistics & Market Research - Gift Shops & Souvenir Stores. URL: <https://www.anythingresearch.com/industry/Gift-Shops-Souvenir-Stores.htm>
100. Technavio's Gifts Novelty and Souvenirs Market Research <https://www.prnewswire.com/news-releases/technavios-gifts-novelty-and-souvenirs-market-research-report-highlights-the-key-findings-in-the-area-of-vendor-landscape-key-market-segments-regions-and-latest-trends-and-drivers-301460621.html>
101. KMA Gift Shop <https://www.facebook.com/kmagiftshop>

ДОДАТКИ

Додаток А

Ймовірність настання події (де 5 – значна ймовірність настання події, а 1 – незначна ймовірність настання події) *

	1	2	3	4	5
Неоптимальний розподіл ресурсів	☐	☐	☐	☐	☐
Визначення центру керування кризою (головний офіс)	☐	☐	☐	☐	☐
Помилки менеджерів	☐	☐	☐	☐	☐
Необхідність підготовки фахівців, які мають працювати зі спільнотою у різних обставинах	☐	☐	☐	☐	☐
Опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах	☐	☐	☐	☐	☐
Необхідність виявлення проблем, які можуть стати кризовими	☐	☐	☐	☐	☐
Розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління	☐	☐	☐	☐	☐
Реалізація психологічної підтримки членів команди	☐	☐	☐	☐	☐
Напрясування командою конкретного плану дій	☐	☐	☐	☐	☐
Загроза банкрутства серед партнерів KMA Gift Shop	☐	☐	☐	☐	☐
Ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій	☐	☐	☐	☐	☐
Виявлення бракованої продукції, що потребує вилучення з продажів	☐	☐	☐	☐	☐
Зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки	☐	☐	☐	☐	☐
Викриття недобросовісної діяльності партнерів	☐	☐	☐	☐	☐
Психологічна підтримка клієнтів і партнерів	☐	☐	☐	☐	☐
Утрата основних сегментів споживачів	☐	☐	☐	☐	☐
Військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу	☐	☐	☐	☐	☐
Непередбачені урядові постанови (зміни в законах, цінах чи податках)	☐	☐	☐	☐	☐
Загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів	☐	☐	☐	☐	☐
Нестача кваліфікованих співробітників внаслідок форс-мажорних обставин	☐	☐	☐	☐	☐
Непередбачені економічні потрясіння й катастрофи	☐	☐	☐	☐	☐
Хвилювання соціуму	☐	☐	☐	☐	☐

Ймовірності втрат від настання події (де 5 – значна ймовірність втрат від настання події, а 1 – незначна ймовірність втрат від настання події) *

	1	2	3	4	5
Неоптимальний розподіл ресурсів	☐	☐	☐	☐	☐
Визначення центру керування кризою (головний офіс)	☐	☐	☐	☐	☐
Помилки менеджерів	☐	☐	☐	☐	☐
Необхідність підготовки фахівців, які мають працювати зі спільнотою у різних обставинах	☐	☐	☐	☐	☐
Опрацювання процедури швидкого прийняття управлінських рішень керівництвом у кризових умовах	☐	☐	☐	☐	☐
Необхідність виявлення проблем, які можуть стати кризовими	☐	☐	☐	☐	☐
Розробка додаткових інструктивних матеріалів щодо модифікації системи управління	☐	☐	☐	☐	☐
Реалізація психологічної підтримки членів команди	☐	☐	☐	☐	☐
Напрясування командою конкретного плану дій	☐	☐	☐	☐	☐
Загроза банкрутства серед партнерів KMA Gift Shop	☐	☐	☐	☐	☐
Ідентифікація найважливіших у кризові періоди цільових аудиторій	☐	☐	☐	☐	☐
Виявлення бракованої продукції, що потребує вилучення з продажів	☐	☐	☐	☐	☐
Зупинка виробництва продукції або загроза такої зупинки	☐	☐	☐	☐	☐
Викриття недобросовісної діяльності партнерів	☐	☐	☐	☐	☐
Психологічна підтримка клієнтів і партнерів	☐	☐	☐	☐	☐
Утрата основних сегментів споживачів	☐	☐	☐	☐	☐
Військові дії та політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу	☐	☐	☐	☐	☐
Непередбачені урядові постанови (зміни в законах, цінах чи податках)	☐	☐	☐	☐	☐
Загроза окупації регіонів чи поглинання партнерів	☐	☐	☐	☐	☐
Нестача кваліфікованих співробітників внаслідок форс-мажорних обставин	☐	☐	☐	☐	☐
Непередбачені економічні потрясіння й катастрофи	☐	☐	☐	☐	☐
Хвилювання соціуму	☐	☐	☐	☐	☐

