

При цьому, якщо підприємець не проаналізує власні помилки та не виправить їх, то його справа, швидше за все, приречена на загибель, оскільки ті, хто не пам'ятає минулого, приречені на його повторення і крах.

Успішні рішення менеджера часто перекликаються із рішеннями багатьох великих полководців, оскільки бізнес-ідеї, які варті мільйона, достатньо важко втілити в життя. Для цього необхідно мати цілеспрямований характер, мислити стратегічно, не боятися ризикувати та вміти жертвувати, тобто володіти тими рисами, які притаманні великим полководцям. Важливо пам'ятати, що успішний стратег бере участь у боях, тільки якщо впевнений у своїй перемозі і це захищає його від поразки, а неуспішний вступає в бій і тільки потім починає думати, як може виграти. Для підприємця це означає, що не можна виходити на ринок із продуктом, який програє або суперники якого настільки сильні, що їх неможливо подолати.

Таким чином, можна стверджувати, що бізнес та військові дії тісно взаємопов'язані, інакше кажучи, підприємництво – це також війна, лише дозволена законом, тому будь-які рекомендації, які підходять для війни, можна використовувати у бізнесі. Навіть термінологія схожа: стратегія, тактика, кампанія-компанія. І якщо раніше виплеснути агресію, яка природно накопичується в людині, дозволяла війна, то тепер здійснити це допомагає бізнес. Отже, виходячи із раціонального усвідомлення не вигідності війни для суспільства в цілому, особа приймає рішення за краще втілити свої інстинкти і потреби у професійній діяльності.

#### ***Використана література:***

1. Мілітаризація економіки може виступити одним з основних стимулів економічного зростання. URL: <https://news.finance.ua>
2. Клаузевіц К. Природа війни: монографія. Харків, «Віват». 2018. С. 416. URL: <http://www.book24.ua>
3. Швобель В. Взгляды и суждения. Москва, «Республика». 1995. С. 352. URL: <http://www.ozon.ru>
4. Сунь Цзи. Мистецтво війни. Львів, «Видавництво Старого Лева». 2015. С. 112. URL: <http://www.yakaboo.ua>

**Оплачко І.**, аспірант  
Національний університет водного  
господарства та природокористування  
м. Рівне, мУкраїна

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕМЕНТНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

Основними причинами виникнення кризових проявів у діяльності промислових підприємств є непередбаченість ринку, невиконання чи неналежне виконання зобов'язань стейкхолдерами, відсутність суттєвої підтримки з боку органів державної влади, захоплення ринку іноземними товаровиробниками, поведінка конкурентів на внутрішньому ринку тощо. Ефективне антикризове

управління на основі рефлексивного підходу в таких умовах повинно переслідувати дві основних мети:

- 1) зниження невизначеності зовнішнього середовища, збільшення рівня його прогнозованості, з метою попередження виникнення кризових явищ;
- 2) зміни зовнішнього середовища (в тому числі поведінки стейкхолдерів) повинні відбуватися в напрямі, необхідному промислового підприємству для досягнення цілей антикризового управління [1, с. 72].

Тому при організації рефлексивних впливів необхідно враховувати інтереси стейкхолдерів, з якими взаємодіє підприємство, та/або дії яких призводять до виникнення кризових явищ у його діяльності. Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різних стейкхолдерів мають різний вектор спрямування, і їх неврахування може призвести до конфлікту. Вплив кожної з визначених груп може мати різну силу та значимість для підприємства. За дослідженнями Центру «Розвиток КСВ» найчастіше компанії враховують інтереси споживачів (84%) та органів державної влади (57%), рідше – недержавних організацій (14%) та дослідницьких організацій, навчальних закладів (20%), бізнес-організацій (21%) [3].

Ключовими стейкхолдерами промислових підприємств цементної галузі, що мають найбільший вплив на розвиток/структуру галузі, а також на ефективність діяльності таких підприємств, є індустріальні споживачі – виробники бетону та цементної сировини, постачальники цементу і виконавці монолітних (бетонних) робіт; безпосередньо акціонери, інвестори, працівники таких підприємств та конкуренти. Суттєвими гравцями в галузі виступають також будівельні компанії, проектні організації та дистриб'ютори будівельних матеріалів.

Інтереси виробників цементу представляє асоціація «Укрцемент», на членів якої припадає 97 % виробництва цементу в країні [2]. Асоціація «Укрцемент» є ключовим стейкхолдером, оскільки саме через неї як представника підприємств галузі можна реалізовувати рефлексивні впливи на поведінку та рішення, в першу чергу, представників державних органів влади, а також інших зацікавлених осіб. Важливими та впливовими стейкхолдерами виступають також Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства і Українське Агентство зі Стандартизації – ДП «УкрНДНЦ», що встановлюють технічне регулювання на ринку цементу. Також на ринок впливає Міністерство екології та природних ресурсів України, адже виробництво цементу є енергоємним, що спричинює, відповідно, високу енергоємність відходів, значне екологічне навантаження виробництва, та потребує відповідного державного регуляторного впливу.

При цьому, з урахуванням інтересів стейкхолдерів та причин кризових проявів у взаємодії з кожним із них, слід рефлексивно налагоджувати з ними партнерські відносини шляхом створення позитивного образу підприємства та відповідного позиціонування характеристик продукції (табл. 1).

Таблиця 1

**Кризові прояви у діяльності промислових підприємств при взаємодії зі стейкхолдерами та результати застосування рефлексивного підходу для їх усунення**

Середовище підприємства	Кризові прояви у діяльності підприємства	Результати застосування рефлексивного підходу для усунення кризових проявів
Зовнішнє середовище	Пов'язані із взаємодією зі споживачами	Створення позитивного іміджу підприємства, забезпечення лояльності клієнтів за рахунок інформаційного впливу, індивідуалізації, персоніфікації (підвищення показників якості товарів в «очах споживача» шляхом використання засобів реклами, інших маркетингових засобів просування)
	Пов'язані з роботою постачальниками	Забезпечення надійності взаємовідносин за рахунок рефлексивного впливу і створення образу «надійного» партнера, забезпечення більш вигідних договірних зв'язків шляхом такого інформаційного впливу, який вигідний підприємству
	Пов'язані із взаємодією конкурентами	Представлення інформації, що вигідна підприємству, створення «кордонів інформування» (забезпечення конфіденційності внутрішньої інформації), розширення ринків збуту шляхом випередження дій конкурентів за рахунок більшої інформованості і рефлексивного впливу на конкурентів
	Пов'язані із взаємодією державними органами (регуляторами) та проектними організаціями	Досягнення цілей антикризового управління діяльністю підприємства шляхом організації рефлексивних впливів, в тому числі Асоціацією «Укрцемент» (створення та розвиток платформи для просування будівництва автомобільних доріг з цементобетонним покриттям, участь у робочих групах з розробки та імплементації стандартів національної стандартизації відповідно до норм ЄС, організація та участь у семінарах за участю державних органів влади та проектних організацій, з метою відповідного інформаційного впливу на їх представників для досягнення цілей підприємств галузі)
	Пов'язані із взаємодією іншими зовнішніми контактними аудиторіями	Інформаційний вплив на контактні аудиторії, з метою формування позитивного іміджу підприємства, участь у благодійних заходах, заходах з підтримки екологізації виробництва, у проектах розвитку місцевих громад, позиціонована відкритість підприємства
Внутрішнє середовище	Пов'язані з роботою інвесторами	За рахунок рефлексивного впливу створення образу надійного партнера зі стабільним функціонуванням та довгостроковими цілями розвитку
	Пов'язані із роботою працівниками	Підвищення зацікавленості у роботі шляхом створення образу стабільного, зацікавленого в добробуті працівників підприємства за рахунок впровадження програм стимуляції; швидке вирішення внутрішніх конфліктів шляхом управління поведінкою працівників через передачу їм необхідних основ для прийняття рішень; пошук шляхів виходу з кризових ситуацій шляхом організації рефлексивних впливів на працівників, які б стимулювали пошук нових, нестандартних рішень

Застосування рефлексивного підходу в системі антикризового управління при взаємодії зі стейкхолдерами є необхідним для збільшення попиту на ринку, залучення кредитів на вигідних умовах, інвестицій, підвищення відповідальності стейкхолдерів, з якими підприємство співпрацює, поліпшення умов їх співпраці. Важливою при цьому є організація підприємством превентивних заходів на випадок виникнення кризових ситуацій. Адже, зазвичай, розмір витрат на тестування екстрених антикризових заходів є меншим за збиток, понесений підприємством в кризовій ситуації через непідготовленість до неї.

#### **Використана література:**

1. Мальчик М.В., Попко Е.В. Информационное обеспечение рефлексивного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в структурном моделировании бизнес-процессов маркетинга // Украина и Беларусь: ресурсы предпринимательства: монография / П.Ю. Храпко [и др.] ; под науч. ред. Л.Е. Совик. – Пинск : ПолесГУ, 2017. – С. 70-75.
2. Офіційний сайт Асоціації виробників цементу України «Укрцемент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrcement.com.ua>.
3. Офіційний сайт «Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/01/sdg-report\\_print.pdf](http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/01/sdg-report_print.pdf).

**Петрівський Я.**, д.т.н., професор,  
**Герман Н.**, к. пед. н., доцент  
 Рівненський державний гуманітарний університет,  
 м. Рівне, Україна

## **МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У ТУРИЗМІ**

Успіх будь-якої, особливо комерційно орієнтованої, діяльності організацій залежить від того, наскільки точно першопочатково були ідентифіковані потреби споживачів та мотиви їх поведінки. Знаючи це, організації можуть формувати адекватні ринковим потребам цінові та якісні параметри пропозиції та розробляти комплекс заходів, спрямованих на стимулювання бажання споживачів здійснити покупку. Іншими словами, успіх бізнесової діяльності лежить у площині ідентифікування як потреб споживачів, так і мотивів їх поведінки, згідно з якими в подальшому визначається стратегія та тактика поведінки організації на ринку.

У науковій та навчальній літературі присутня певна двозначність поглядів на ідентифікування суті понять «мотив» і «стимул». Наприклад, у [1] мотивами вважаються «пов'язані із задоволенням певних потреб спонування до діяльності», тобто очевидно є підміна понять і, швидше за все, мається на увазі тлумачення змісту поняття «стимул».

Під мотивом розуміють «психологічну особливість, що спонукає організм до досягнення бажаної мети; причина дії; те, що дає мету і напрямок до поведінки» [2], або «це те, що рухає живою істотою, заради чого вона витрачає свою життєву енергію. Роль мотиву полягає в тому, щоб надати поведінці імпульсу і спрямованості до мети» [3] також «мотивом є внутрішній