СЕКЦІЯ 4
ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА МАКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ ЕКОНОМІКИ

Науковий модератор:
д.е.н., професор Коваленко О.М.
к.е.н., доцент Станіславик О.В.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ

Л.В. Дейнеко, д.е.н.,професор, завідувач відділом промислової політики
О.М. Кушніренко, к.е.н.,доцент, с.н.с., відділу промислової політики
О.О. Ципліцька, к.е.н., доцент, с.н.с., відділу промислової політики
Інститут економіки та прогнозування НАН України
(Київ, Україна)

В сучасний період перед кожним виробником постають беспрецендентні виклики забезпечення конкурентоспроможності, обумовлені бурхливим розвитком СМАРТ-технологій. Особливо це актуально для представників української промисловості, більшість з яких в процесі свого технологічного розвитку пропустили декілька циклів модернізації. Тому для підвищення конкурентоспроможності необхідно застосовувати нові методи організації виробництва, що засновані на досягненнях четвертої промислової революції, включаючи широку автоматизацію та роботизацію масового виробництва, технології штучного інтелекту та Інтернету речей, хмарні технології тощо. Враховуючи те, що конкурентоспроможність продукції базується на досягненні низької собівартості продукції при одночасному високому рівні якості, що забезпечується ефективністю управління виробничим ланцюгом, саме впровадження СМАРТ-технологій у кожну ланку виробничого ланцюга при створенні доданої вартості продукту і є тією необхідною умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції українського виробництва.

Однак, широке впровадження СМАРТ-технологій пов’язано з наявністю великих загроз та ризиків. Перш за все, це визначення найбільш перспективних сфер застосування СМАРТ-технологій, формування відповідних компетентнісних навичок спеціалістів, ускладнений доступ до фінансових ресурсів, що досліджено в працях українських та зарубіжних вчених. Методологічним фундаментом здійснення цього комплексного дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Д. Форей [2], Ф. Гуццо [3], Х. Кролл [4], П. Маккан [5], М. Русу [8] тощо. Засновник Всесвітнього економічного форуму К.Шваб визначає четверту промислову революцію як масове впровадження кіберфізічних систем у виробництво, обслуговування людських потреб, включаючи побут, працю і дозвілля (так звана «Індустрія 4.0»). К.Шваб в своїх дослідженнях зазначає, що характер змін є настільки фундаментальним, що суспільству необхідно підготуватись до викликів часу – як великих можливостей, так і потенційних небезпек [1].

Дослідники з Європи розробили концепцію СМАРТ-спеціалізації, що створює умови рівної конкуренції та співробітництва задля сприяння розвитку спеціалізованих кластерів, яка пізніше вона проникла в багато інших сфер соціально-економічної діяльності, особливо на регіональному рівні. Так, Маргарета Русу [8] зазначає, що СМАРТ-спеціалізація – це нова концепція, яка активно пропагувалася як елемент стратегії «Європа 2020» як ключове рішення для запобігання розмиванню фондів досліджень ЄС та активізації досліджень, інновацій, людських та фінансових ресурсів. Це сприяє формуванню інноваційних секторів, які мають високу ефективність, стратегічні з соціально-економічної точки зору, екологічно чисті та привабливі для інвесторів цілі. С. Радосевич [7] розглядають концепцію СМАРТ спеціалізації як інструмент, що на основі прозорого відбору господарської діяльності з високим потенціалом інноваційної трансформації економіки сприяє інклюзивному та сталому розвитку регіонів на основі мобілізації місцевих економічних гравців як головних суб'єктів економічних змін, враховуючи наявні активи та місцеві особливості. У зарубіжних дослідженнях велика увага також приділяється методам оцінки ефективності інноваційного розвитку та СМАРТ-спеціалізації. М. Мушка, Й. Кралік [6] відзначають кілька способів оцінки ефективності СМАРТ-орієнтованої моделі розвитку: виявлення бар'єрів, які можуть нести загрозу інноваційного процесу; обґрунтування критеріїв попередньої оцінки для окремих етапів інноваційного процесу. Деякі дослідники, зокрема П. Райан та Г. Райан [9], відзначають важливість застосування комплексу методів економічного аналізу для оцінки інноваційних процесів при СМАРТ-стратегуванні.

Дослідженням доцільних для смарт-спеціалізації напрямів на регіональному рівні у Польщі займалися Я. Солтис, Д. Камровська-Залуська [10], які порівнювали пріоритетні напрями СМАРТ-спеціалізації регіонів, де представлено аналіз методичних підходів до вибору СМАРТ спеціалізації регіонів. Водночас, практичним аспектам впровадження СМАРТ-підходів, зокрема з врахуванням втрати частини виробничого потенціалу та виникненням екологічних загроз внаслідок військового конфлікту, що характерно для України, приділено недостатньо уваги.

Метою дослідження є визначення ролі, можливостей та перспектив впровадження СМАРТ-технологій для підвищення конкурентоспроможності промисловості України шляхом проведення опитування серед промислових підприємств та обґрунтування заходів з активізації впровадження СМАРТ-підходів у виробництво та управління серед українських виробників.

Сьогодні в умовах вичерпання потенціалу традиційних методів управління впровадження СМАРТ-технологій в кожну ланку виробничо-збутового ланцюга матиме синергетичний ефект та проявляється у сприянні інноваційному розвитку промислового виробництва. Адже в промисловості застосування

інноваційних підходів сприяє підвищенню якості й безпеки продукції, отриманню конкурентних переваг та підвищеної норми прибутковості.

З метою визначення основних проблем, що перешкоджають впровадженню СМАРТ-технологій в промисловості України та обгрунтування найбільш перспективних інструментів державної, недержавної та міжнародної підтримки СМАРТ-спеціалізації промислових виробників, було проведено опитування провідних підприємств харчової, легкої та фармацевтичної галузей України (рис.1).

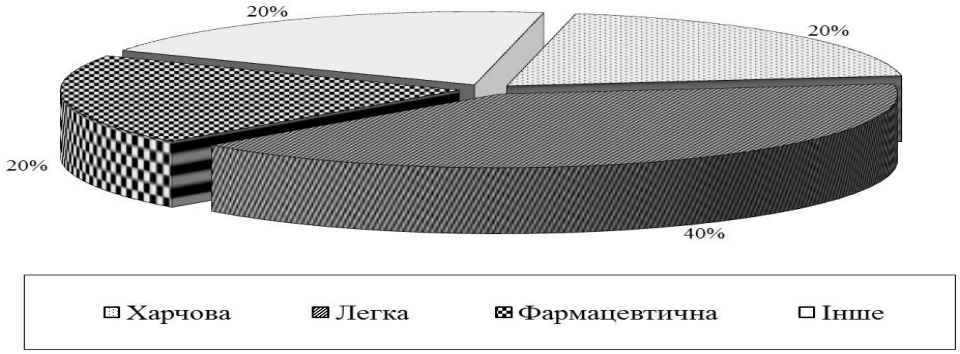

Рисунок 1 - Сфери виробництва, які представляють учасники опитування

Найбільш позитивним результатом в ході опитування можна відмітити розуміння важливості впливу СМАРТ-технологій на промисловий розвиток та необхідність адаптації вітчизняних виробників до нових організаційно-технологічних викликів, пов'язаних з поширенням СМАРТ-технологій. 87% опитаних представників бізнесу визнали важливість СМАРТ-спеціалізації для розвитку бізнесу, 13% не визначилися, а оцінок «ні» в жодній анкеті не виставлено (рис.2).

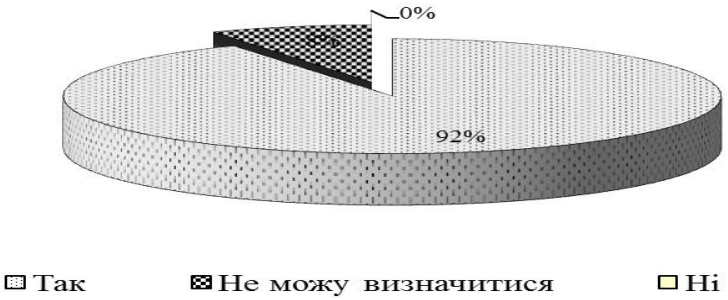

Рисунок 2. Оцінка важливості СМАРТ-спеціалізації для розвитку бізнесу

Наступним важливим кроком стало визначення найбільш чутливих сегментів виробничо-збутового ланцюга підприємств, де вплив СМАРТ-технологій може бути найбільшим. Результати опитування показали, що таким сегментом є стадія дослідження й розробок (майже 67% опитаних), друге і третє місце посідають сфери безпосередньо виробництва, контроль якості. Переміщення товарів, управління людськими ресурсами та торгівлю відповідно 40%, 40% і 30% респондентів відзначають як пріоритетні для СМАРТ-спеціалізації та цифровізації, оскільки вони прямо орієнтовані на зниження трансакційних витрат підприємства. Сегмент «Післяпродажне обслуговування та сервіс» респонденти визначили як найменш чутливий до впровадження СМАРТ технологій (рис. 3).

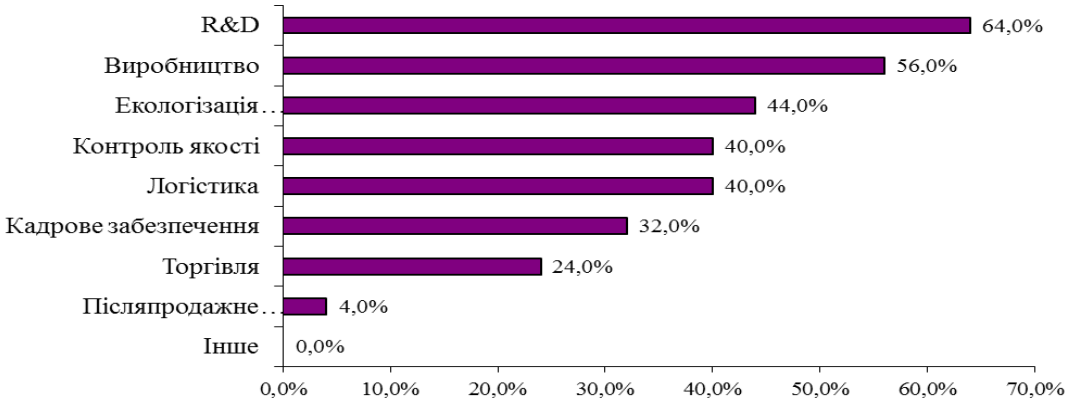

Рисунок3. Сегменти виробничо-збутового ланцюга підприємств, де вплив СМАРТ-технологій може бути найбільшим

Найбільш перспективними СМАРТ-технологіями для виробників було визнано системи зберігання та обробки даних, промисловий інжиніринг та автоматизацію й робототехніку як (більше половини опитаних). Системи диспетчерського контролю та збору даних (SCADA) підвищують ефективність бізнес-процесів та контролю за ними, тому 32% опитаних розглядають їх як необхідний елемент системи управління виробництвом. Управління й захист інформації потребують використання хмарних технологій, впровадження технологій штучного інтелекту та блокчейну (п'ята частина опитаних). Роль інших СМАРТ-технологій поки що не актуалізована у фахівців з досліджуваних галузей промисловості, що може пояснюватися недостатньо високим рівнем наявних на виробничих підприємствах технологій (рис.4).

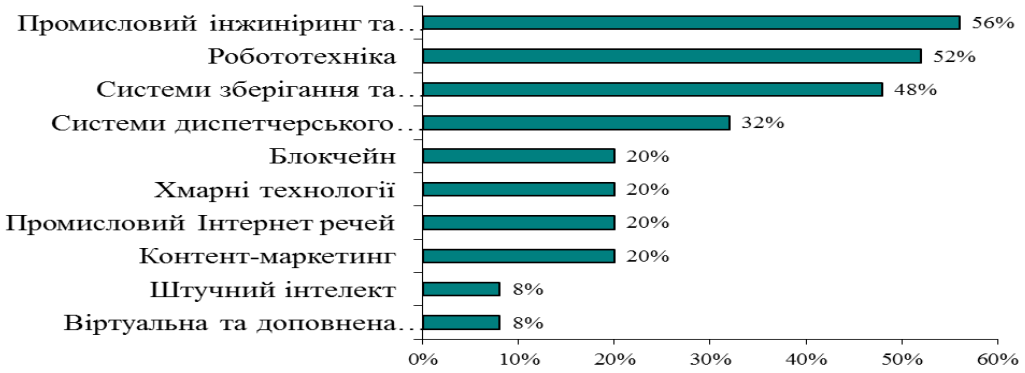

Рисунок 4 - Найбільш перспективні СМАРТ-технології

СМАРТ-спеціалізація як процес широкого застосування в промисловості цифрових інформаційних технологій може стати тим інструментом, який трансформує поняття фізичної праці людини, поставивши на перший план творчу й розумову діяльність, підвищить якість продукції, зменшить навантаження на навколишнє середовище, тобто в довгостроковій перспективі матиме не тільки економічні, а й соціальні ефекти. Це підтверджують результати опитування, яке показало, що представники бізнесу розуміють важливість СМАРТ-спеціалізації для майбутнього розвитку (рис. 5).

Рисунок 5 - Очікування українського промислового бізнесу від впровадження СМАРТ-технологій

Важливим результатом запровадження СМАРТ-спеціалізації також визнається зростання обсягів виробництва та експорту продукції, покращення комунікацій з клієнтами та партнерами та скорочення термінів виробництва й розробки продукції.

Для подальшого розвитку СМАРТ-спеціалізації важливим є визначення «вузьких місць», а саме тих факторів, які перешкоджають українському промисловому бізнесу (рис.6).

Найбільш чутливим фактором, який перешкоджає СМАРТ-спеціалізації промислових підприємств України було визначено важкий фінансовий стан підприємств (60% опитуваних) та відсутність державної підтримки (52% опитуваних). Близько половини учасників опитування (48%) відмітили нестачу кваліфікованих кадрів і досвіду роботи у смарт-сфері на підприємстві.

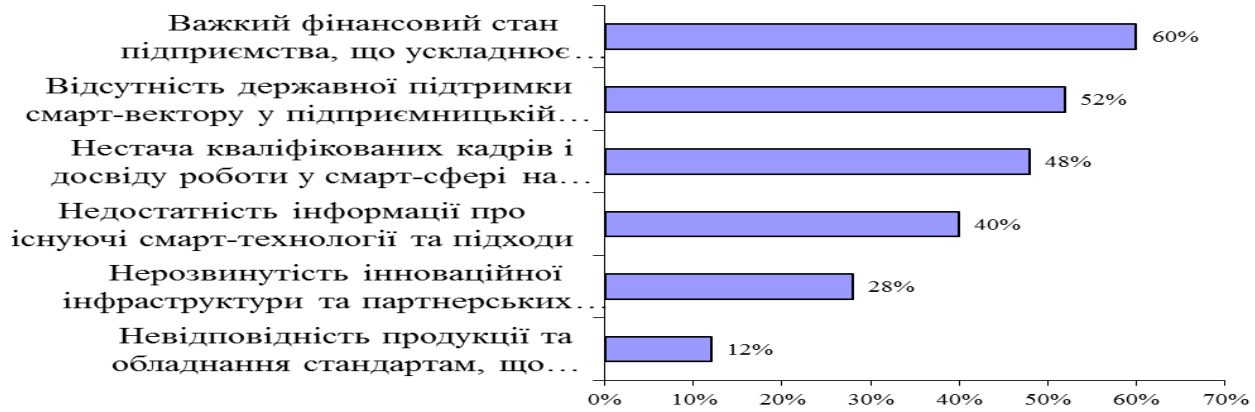

Рисунок 6 - Фактори, що перешкоджають СМАРТ-спеціалізації

Крім того, перешкоджають впровадженню СМАРТ-спеціалізації - недостатність існуючої інформації про СМАРТ-технології та можливості, які вони надають (40% опитуваних); нерозвиненість інноваційної інфраструктури та партнерських комунікацій (28% опитуваних), невідповідність продукції та обладнання стандартам, що наближують їх до смарт-підходів (12% опитуваних).

Опитування також дало змогу інтегрувати бачення промислових підприємств України необхідних кроків для проведення якісних змін для СМАРТ-спеціалізації відповідно до наукових підходів (рис. 7).

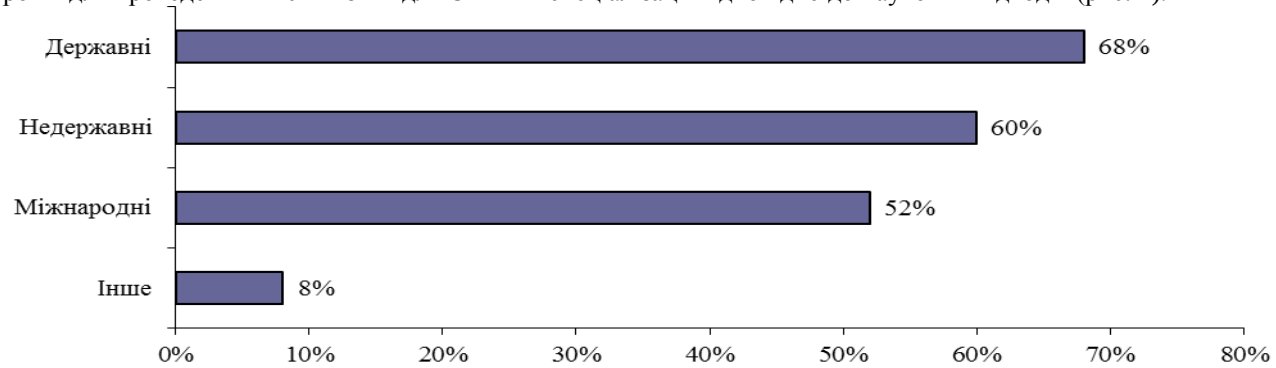

Рисунок 7 - Види необхідної підтримки для СМАРТ-спеціалізації промислових підприємств

Важливим є визначення форм допомоги та інструментів державної допомоги, які можуть бути використані для стимулювання СМАРТ-спеціалізації бізнесу. Для оцього було респонденти оцінювали важливість різних форм підтримки, поставивши оцінку від 1 до 10 за ступенем важливості інструменту підтримки (рис 8).

В цілому, більшість опитаних (68%) висловилася за запровадження державних інструментів підтримки, які б сприяли СМАРТ-спеціалізації. Фінансова підтримка як необхідний елемент запровадження СМАРТ-спеціалізації була вказана у відповідях 13,3% респондентів. Решта вказала на програми технічної підтримки, запровадження обов'язкових внутрішніх досліджень у закладах вищої освіти та прискорення запровадження європейських стандартів при виробництві та маркуванні продукції.

До найбільш ефективних інструментів державної підтримки із запропонованих варіантів були обрані наступні: пільгові кредити від держави та зниження відсоткових ставок за кредитами комерційних банків (7,67 балів з 10); посилення захисту даних та кібербезпека (7,5 балів); податкові пільги при СМАРТ-спеціалізації підприємства (зниження податків) – 6,67 балів.

Серед недержавних інструментів були виділені: «Зелене зростання» бізнесу (6 балів); формування кластерів та співпраця в форматі B2B (5,96 балів); проекти державно-приватного партнерства (5,63 бали).

Міжнародні інструменти підтримки було визначено промисловими підприємствами України як важливий напрям підтримки СМАРТ-спеціалізації, особливо при можливості отримання кредитів від міжнародних фінансових інституції, зокрема ЄБРР (5,79 балів).

В ході опитування представниками бізнесу були запропоновані й власні інструменти підтримки СМАРТ-спеціалізації, а саме: спрощення регуляторного впливу в процесі оренди землі, зокрема термінів реєстрації; Державні програми з розвитку промисловості; створення державного органу з питань промислової політики.

До найбільш ефективних інструментів державної підтримки із запропонованих варіантів були обрані наступні:

1. Налагодити ефективний діалог між органами державної та місцевої влади, національними виробниками та науковими й освітніми закладами у формі конференцій, форумів, роботи дорадчих органів,

консультаційних підрозділів регіональних органів влади тощо. Це дозволить державі швидко реагувати на запити промисловців, узгоджувати пріоритетні напрями регіонального розвитку із потребами бізнесу.

Рисунок 8 - Державні та недержавні інструменти підтримки СМАРТ спеціалізації в промисловості

2. Провести просвітницьку кампанію щодо СМАРТ спеціалізації з боку органів місцевої влади серед промислових підприємств у формі інформаційного веб-порталу, яка дозволить отримувати повну інформацію щодо перебігу процесу СМАРТ спеціалізації, його можливостей та перспектив для окремих галузей економіки.

3. Стимулювати наукові дослідження та розробки в сфері СМАРТ спеціалізації, які мають бути спрямовані на вирішення проблем вітчизняних промислових підприємств з урахуванням міжнародного, зокрема, європейського, досвіду.

4. Впровадити успішно зарекомендовані в європейській практиці фінансові інструменти підтримки СМАРТ-спеціалізацій в промисловості, зокрема венчурне фінансування.

5. Створити умови для розвитку потенціалу існуючих та створення нових сітьових структур (кластерів, індустріальних парків, бізнес-асоціацій тощо).

Таким чином, СМАРТ-спеціалізація для України є однією з перспективних інструментів інноваційного розвитку. Він дозволяє полегшити вирішення проблеми фінансування новітніх розробок в умовах недостатності державних інвестицій в наукові дослідження шляхом перетворення інноваційних досягнень в регіоні в комерційно успішні технології на основі унікальних, заснованих на знаннях, нових сфер діяльності через цільові форми міжрегіонального співробітництва; та в умовах відсутності достатнього лобіювання інтересів українських промисловців на міжнародному ринку.

Результати опитування експертів легкої, харчової, фармацевтичної та деяких інших галузей щодо СМАРТ-спеціалізації у промисловому секторі та її значення в промисловому відновленні країни дозволяють стверджувати, що цей процес супроводжують певні суперечності:

1. Недостатнє розуміння бізнесом сутності СМАРТ спеціалізації та сфер її застосування на промислових підприємствах.

2. Відсутність єдиного підходу щодо механізму впровадження смарт спеціалізації органами державної влади різного рівня підпорядкування (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерство інфраструктури України, міські, обласні, районні державні адміністрації, об'єднані територіальні громади, бізнес-асоціації), які мають різні уявлення про кінцевий результат впровадження такої концепції. Зокрема, значна кількість опитаних відзначила, що для розвитку СМАРТ спеціалізації необхідні співпраця та проекти державно-приватного партнерства.

3. Покладання промислових підприємств переважно на державу у питаннях запуску процесів смарт спеціалізації без повноцінного визнання власної активної ролі. Дві третини опитаних (68%) відзначили, що необхідна саме державна підтримка розвитку вектору СМАРТ спеціалізації в промисловості.

Разом з тим, експерти визначили найважливіші сегменти, в яких СМАРТ спеціалізація є найбільш доцільною на цьому етапі її впровадження, а саме – дослідження й розробки (64% опитаних) та виробництво (56% опитаних). Найбільш затребуваними технологіями в зазначених галузях стали промислова інженерія та автоматизація процесів (56%), яке, слід відмітити, вже досить поширене на провідних вітчизняних

підприємствах; роботизація (52%) та технології Big Data (48%). На думку переважної більшості опитуваних (56%) найочікуванішими вигодами від СМАРТ спеціалізації стане підвищення ефективності виробництва та рентабельності продажів, а також покращення соціально-економічних та екологічних показників промислового розвитку. Значно менша кількість учасників опитування вважає, що це стимулюватиме підвищення інноваційності продукції (40%) або збільшить обсяги виробництва, продажів та експорту (32%).

Серед проблем, які запобігають впровадженню СМАРТ спеціалізації в промисловому секторі – складна фінансова ситуація багатьох промислових підприємств, що унеможливлює реінвестиції у смарт технології (60%), а також нестача державної підтримки СМАРТ вектору розвитку підприємництва (52%), нестача кваліфікованого персоналу (48%) та інформації про існуючі СМАРТ технології та підходи (40%).

Водночас, аналізуючи переваги та сильні сторони СМАРТ-спеціалізації на рівні підприємств, а також вивчаючи перешкоди в реалізації концепції СМАРТ можна визначити такі нові рішення для їх подолання:

1. Налагодження ефективного діалогу між органами державної та місцевої влади, національними виробниками та науковими й освітніми закладами та його інституціоналізація у формі конференцій, форумів, дорадчих органів, консультаційних підрозділів регіональних органів влади тощо. Це дозволить державі швидко реагувати на запити промисловців, узгоджувати пріоритетні напрями регіонального розвитку із потребами бізнесу.

2. Інтенсифікація проведення просвітницької кампанії щодо СМАРТ спеціалізації з боку органів регіональної влади серед промислових підприємств у формі інформаційного веб-порталу, яка дозволить отримувати повну інформацію щодо перебігу процесу СМАРТ спеціалізації, його можливостей та перспектив для окремих галузей економіки.

3. Стимулювання наукових досліджень та розробок в сфері СМАРТ спеціалізації, які мають бути спрямовані на вирішення проблем вітчизняних промислових підприємств з урахуванням міжнародного, зокрема, європейського, досвіду.

4. Розробка фінансових та адміністративних інструментів підтримки СМАРТ-спеціалізації у промисловості на регіональному рівні.

Виграші від СМАРТ спеціалізації промисловості і запровадження СМАРТ-технологій матимуть мультиплікативний ефект на всю економіку, адже промисловість виступає високоглобалізованою інноваційною сферою з широким співробітництвом і конкуренцією між великими і малими компаніями, в якій постійно відбуваються інноваційні трансформації, тому вона є саме тим сектором, де СМАРТ підходи можуть бути досить ефективними.

Перспективами подальших досліджень в даному напрямку є обґрунтування найбільш ефективних інструментів державної підтримки, що сприяли б прискоренню адаптації українських промислових виробників до нових технологічних викликів.

Список використаної літератури

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция / К.Шваб. М.: Издательство: Эксмо, 2018. – 208 с.
2. Foray D. The economic fundamentals of smart specialization // Ekonomiaz. 2013. №83(2), P. 55–82 [in English]
3. Foray, D., David A. P., H. Bronwyn. Smart Specialisation – The Concept // Knowledge Economists Policy Brief, 2009, №9, P. 1-5 [in English]
4. Guzzo F., Gianelle C., Marinelli E. ‘Smart Specialisation at work: the policy makers’ view on strategy design and implementation’ // JRC Technical Reports JRC114141. S3 Working Paper Series, 2018. №15/2018. Joint Research Centre, European Commission, Seville. 33 p. [in English]
5. Kroll H. Smart Specialisation Strategies. 2017 Survey Results. Luxembourg: Publications Office of the European Unionб 2018. 28 p. [in English]
6. McCann P., Ortega-Argilés R. The early experience of smart specialization implementation in EU cohesion policy // European Planning Studies. 2016. №24 (8), P. 1407-1427 [in English]
7. Muska M., Kralik J., Halek V. Otevrena inovace: pristup prekracujici zname meze. Bratislava: DonauMedia, 2009. 160 p. [in Slovak]
8. Radosevic S. et al. The Role of Smart Specialisation in the EU Enlargement and Neighbourhood Policies: Report // Danube-INCO.NET Advancing Research and Innovation in the Danube Region. URL: https://danube-inco.net/object/document/18713/attach/D5_29_S3_role_in_the_EU_EN_policies-FINAL.pdf [in English]
9. Rusu M. Smart Specialization a Possible Solution to the New Global Challenges // Procedia Economics and Finance. 2013. №6. P. 128–136. URL: https://www.researchgate.net/publication/259172373_Smart_Specialization_a_Possible_Solution_to_the_New_Global_Challenges [in English]
10. Ryan P.A., Ryan G. P. Capital budgeting practices of the fortune 1000: How Have Things Changed // Journal of Business and Management. 2002. № 8, P. 389-419. [in English]
11. Soltys J., Kamrowska-Zaluska D. Comparison of smart specialization in coastal regions in Poland // 56th Congress of the European Regional Science Association: "Cities & Regions: Smart, Sustainable, Inclusive?", 23-26 August, Vienna, Austria, European Regional Science Association (ERSA), Louvain-la-Neuve, 2016. URL: http://hdl.handle.net/10419/174628 [in English]

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Н.В. Гусаріна, д. е. н., доцент
М.М. Кочевой, к.е.н., доцент
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується подальшим поглибленням і розширенням міждержавних зв'язків, глобалізацією ринків. В умовах активного включення України в міжнародний поділ праці однією з ключових проблем стає вибір пріоритетних напрямків інтеграції в світове співтовариство, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності української економіки, інструментів її формування. У цих умовах саме на базі критерію конкурентоспроможності розподіляється світової дохід між країнами, регулюються суперечності і проблеми, розвивається економіка.

Економічні основи теорії конкуренції були закладені і розвинені А. Смітом, Д. Рікардо, П. Друкером, Р. Слоу, І. Шумпетером. Методологічні питання міжнародної конкурентоспроможності досліджені в працях М. Портера, М. Пебро, П. Линдерт, Дж. Стігліца, І. Фішера, Є. Хекшера, Дж. Маршалла, Дж. Гелбрейта, Дж. Вільямсона, Д. Кауфманна та ін.

Методи кількісної оцінки та аналізу конкурентоспроможності розглянуті в публікаціях О. Г. Білоруса, З. С. Варналія, Г. Янкового, Ф. Я. Горфинкеля, В. М. Давидова, І. Н. Герчикової , У. Г. Зіннурова, І. У. Зулькарнаєва, Л. Р. Ульясова, Р. А. Фатхудтінова, Х. Фосхіева.

Аналіз існуючих методик розрахунку показника конкурентоспроможності дозволив автору вибрати найбільш повну та адекватну дійсності методику, яка застосовується Світовим економічним форумом. Незважаючи на ряд виявлених недоліків, були зроблені висновки про можливість її використання не тільки при визначенні рівня та динаміки зміни конкурентоспроможності, але й вибору пріоритетних напрямків її посилення.

Метою роботи є визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності України в сучасних умовах.

На конкурентоспроможність України впливають постійні динамічні зміни у світовому простору, економічному, політичному та технологічному середовищі, зростаюча складність залучення обмежених ресурсів, що потребують активної та цілеспрямованої адаптації національної економіки до функціонування та розвитку в таких умовах.

Результати аналізу динаміки структури глобального індексу конкурентоспроможності та конкурентних позицій нашої країни показали, що конкурентоспроможність і рейтинг України за останні 10 років (2007-2017 рр.) проявили негативну динаміку: рейтинг країни знизився на 8 позицій (з 73 місця в 2007 р. перемістився на 81 місце в 2017р.), в тому числі за складовою «Основні вимоги» рейтинг знизився на 6 позицій (з 90 місця перемістився на 96 місце), за складовою «Підсилювачі ефективності» рейтинг знизився на 4 позиції (перемістився з 66 місця на 70 місце), за складовою «Фактори інновацій та розвитку» рейтинг знизився на 2 позиції (з 75 на 77 місце, хоча в 2009-14гг. був значно нижче), (табл.1).

Реформи, що проводяться в сфері інституцій, чинять слабкий вплив на рівень конкурентоспроможності: рейтинг підвищився на 12 позицій в 2017р. (118 місце в порівнянні з 130 в 2014 р.), однак не досяг рівня 2007р. (115 місце), що свідчить про недостатню ефективність проведених реформ.

Як свідчать результати дослідження, головними перевагами України у 2007-2017рр. з'являлися якісна охорона здоров'я та початкова освіта (74 позиція у 2007р., 43 позиція у 2014 р. та 53 позиція у 2017р.), вища освіта та професійна підготовка (53 позиція у 2007р., 40 позиція у 2014р. та 35 позиція у 2017р.).

У процесі аналізу встановлено, що в 2007р. серед 131 країни, економіки яких охоплені оглядом, Україна займала позиції вище середнього рівня по факторам Розмір ринку (26 позиція), Ефективність ринку праці (65 позиція), Здоров'я і початкова освіта (74 позиція), Вища освіта і професійна підготовка (53 позиція), Інновації (65 позиція). У 2017р. вище середнього рівня конкурентоспроможність України серед 137 країн займала за такими факторами: «Вища освіта і професійна підготовка» (35 місце), «Розмір ринку» (47 позиція), «Здоров'я і початкова освіта» (53 місце), «Інновації» (61 місце).

З наведених даних випливає, що в умовах високої залежності економіки України, що експортує ресурси, від кон'юнктури світових товарних ринків на ці товари, кращими заходами, спрямованими на зниження цієї залежності, є, в тому числі використання високих технологій та інновацій, підвищення диверсифікації експорту товарів і послуг, підвищення макроекономічної стабільності, посилення боротьби з корупцією, підвищення політичної стабільності.

Найбільш проблемними сферами в посиленні конкурентоспроможності України залишаються: макроекономічна і політична стабільність, інфляція, значні масштаби тіньової економіки, корупція, відсутність фінансування, високий рівень оподаткування, відтік кваліфікованих фахівців, бюрократизм і надмірне регулювання на міжрегіональному та внутрішньому регіональному рівнях; поглиблення диспропорцій, які свідчать про структурні недоліки в ключових факторах конкурентоспроможності.

Основою конкурентоспроможності має стати забезпечення впровадження ефективних механізмів протидії корупції. Так, у рамках Антикорупційної стратегії запроваджено декларування майнового стану

публічних службовців, перевірка доброчесності службовців та моніторинг їхнього способу життя, забезпечується доступ до інформації у формі «відкритих даних». Створена нова інституційна система запобігання і протидії корупції: а) Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) з метою виявлення і розслідування корупційних злочинів вищих посадових осіб; б) Національне агентство з питань запобігання корупції (НАПЗК) з метою впровадження інструментів попередження корупції та здійснення контролю за доброчесною поведінкою службовців (правил щодо конфлікту інтересів, декларування майна, тощо), судова система, прокуратура, антикорупційне бюро розслідувань, та створити антикорупційний суд. [11]

Таблиця1 - Рейтинг Глобального індексу конкурентоспроможності України в 2007-2017рр.

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Глобальний індекс конкуренто-спроможності	73	72	82	89	82	73	84	76	79	85	81
Основні вимоги	90	86	94	102	98	79	91	87	101	102	96
Інституції	115	115	120	134	131	132	137	130	130	129	118
Інфраструктура	77	79	78	68	71	65	68	68	69	75	78
Макроекономічна стабільність	82	91	106	132	112	90	107	105	134	128	121
Здоров'я та початкова освіта	74	60	68	66	74	62	62	43	45	54	53
Підсилювачи ефективності	66	58	68	72	74	65	71	67	65	74	70
Вища освіта та професійна підготовка	53	43	46	46	51	47	43	40	34	33	35
Ефективність ринку товарів та послуг	101	103	109	129	129	117	124	112	106	108	101
Ефективність ринку праці	65	54	49	54	61	62	84	80	56	73	86
Розвиненість фінансового ринку	85	85	106	119	116	114	117	107	121	130	120
Технологічний рівень	93	65	80	83	82	81	94	85	86	85	81
Розмір ринку	26	31	29	38	38	38	38	38	45	47	47
Фактори інновацій та розвитку	75	66	80	88	93	79	95	92	72	73	77
Конкурентоспромож ність бізнесу	81	80	91	100	103	91	97	99	91	98	90
Інновації	65	52	62	63	74	71	93,0	81	54	52	61
Загальна кількість країн у рейтингу	131	134	133	138	142	144	148	144	140	138	137

Джерело: складено автором за [1-10]

Шляхи підвищення конкурентоспроможності національної економіки націлені на використання перспективних можливостей економіки, захист національних інтересів країни. Однією з найголовніших національних економічних інтересів України є посилення конкурентоспроможності економіки і її господарюючих суб'єктів, завоювання нових ніш на міжнародних ринках; економічне зростання з темпами, що перевищують середній світовий рівень. До числа таких шляхів відносяться:

– удосконалення інституційних технологій формування конкурентоспроможності України;

– макроекономічна стабілізація;

– відновлення та нарощування промисловості на основі структурно-технологічної модернізації виробництва;

– реалізація інноваційної моделі розвитку економіки.

У роботі досліджена одна з найважливіших проблем світового розвитку - проблема міжнародної конкурентоспроможності, яка тісно пов'язана з досягненнями динамічного економічного розвитку країни і підвищенням рівня життя її населення.

Проведено структурний та динамічний аналіз порівняльної конкурентоспроможності України, який дозволив відстежити основні структурні зміни національної економіки за 10 років (2007-2017гг.), виділити основні тенденції її зміни і визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Результати аналізу динаміки і структури конкурентоспроможності України в 2007-2017 рр. свідчать про поглиблення негативних тенденцій, які сформувалися в попередні роки: макроекономічна і політична нестабільність, інфляція, корупція, високий рівень оподаткування, поглиблення диспропорцій, суперечливість і непередбачуваність нормативно-правових актів, зростання тіньового сектора економіки, конкуренція юрисдикцій, значні валютні ризики, недосконаліть системи регулювання фінансових ринків, нерозвиненість національної інноваційної системи, включення економіки країни у світове господарство відбувається за сировинним і низько технологічним сценаріями.

Разом з тим позитивна динаміка зафіксована в тих сферах, які в меншій мірі залежать від кон'юнктури світових ринків і зовнішньополітичних змін.

Успішна реалізація нових антикорупційних механізмів дозволить суттєво зменшити корупцію в Україні, зменшити втрати державного бюджету та бізнесу через корупцію, а також підвищити позиції України у міжнародних рейтингах.

Встановлено можливості національної економіки виявити і використати конкурентні переваги більш високого рівня, зокрема, інноваційного типу і на цій основі визначити підходи до оптимізації процесу розробки національної стратегії підвищення конкурентоспроможності країни: вдосконалення інституційних технологій формування конкурентоспроможності України; макроекономічна стабілізація; відновлення і нарощування потенціалу промисловості на основі структурно - технологічної модернізації виробництва; реалізація інноваційної моделі розвитку економіки.

Список використаної літератури

1. The Global Competitiveness Report 2008–2009. – Режим доступу: http://www3.weforum.org /docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf
2. The Global Competitiveness Report 2009–2010. – Режим доступу: http://www3.weforum.org /docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf
3. The Global Competitiveness Report 2010–2011. – Режим доступу: http://www3.weforum.org /docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
4. The Global Competitiveness Report 2011–2012. – Режим доступу: http://www3.weforum.org /docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
5. The Global Competitiveness Report 2012–2013. – Режим доступу: http://www3.weforum.org /docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
6. The Global Competitiveness Report 2013–2014. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
7. The Global Competitiveness Report 2014–2015. – Режим доступу: http://www3.weforum.org /docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
8. The Global Competitiveness Report 2015–2016. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
9. The Global Competitiveness Report 2016–2017. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/ docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
10. The Global Competitiveness Report2017–2018. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/ GCR2017-2018/ 05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf
11. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015р. № 5/2015. – Режим доступу: https://www.president.gov.ua/documents/52015-18245

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

М.О. Панченко, к.е.н., доцент
В.С. Немикіна, І.С. Коротич
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Питанням управління стратегією і тактикою збутової діяльності присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених у даній області. Ці автори внесли величезний внесок у розробку рішення проблем збуту, однак, в більшості своїй вони схильні розглядати дану проблему на макрорівні, описово без прив'язки її до конкретних підприємств. Деякі автори пропонують вирішувати питання оптимізації збуту шляхом залучення лише маркетингових важелів впливу, залишаючи тим самим осторонь логістичні підходи. Інші, навпаки, пропонували поліпшити роботу підприємства в області збуту шляхом нормування і контролю логістичних потоків, без використання маркетингових досліджень в якості відправної точки.

Організація і управління збутом продукції є одним з найбільш важливих елементів системи взаємодії постачальника і споживача як суб'єктів економічних відносин. У зв'язку з тим, що для роздрібної торгівлі в даний час характерне зниження попиту, особливо на товари, які не є товарами першої необхідності, багато аспектів діяльності підприємств потребують ретельного аналізу та модернізації. Зокрема необхідно вдосконалювати збутову діяльність, оскільки саме вона визначає прибутковість підприємства.

Неможливо ефективно просувати товар, не маючи повної картини ринкової ситуації. Тому продавець, зацікавлений в ефективності збуту своєї продукції, повинен знати реальний стан справ на ринку і на цій основі приймати обґрунтовані рішення з реалізації товарів. Для цього необхідно проводити регулярний аналіз системи збуту.

Аналіз збуту передбачає детальне вивчення даних про продаж товару. Об'єктом аналізу є обсяги реалізації на різних ринках (сегментах), ціни, категорії покупців, організація і методи продажів, взаємини з партнерами по каналу збуту, товаропровідні шляху поставляється. При цьому аналізу піддаються не стільки кількісні показники обсягів продажів по продукту і по регіонах, скільки весь комплекс факторів, що роблять вплив на розміри збуту: організація збутової мережі, ефективність реклами та інших засобів стимулювання збуту, правильність вибору ринку, часу і способів виходу на ринок.

Вирізняють внутрішню та зовнішню ефективність, елементи якої зображені на рис. 1.

Рисунок 1 – Оцінка ефективності управління збутом

Оцінка зовнішньої ефективності управління збутовою політикою підприємств – це визначення його стратегічної позиції та сприйняття цільовим ринком.

Оцінку зовнішньої ефективності управління збутовою політикою доцільно здійснювати шляхом стратегічного аналізу позиції підприємства на ринку, оцінки ефективності функціонування підприємства на цільовому ринку і аналізу прихильності покупців.

Стратегічний аналіз доцільно проводити за допомогою матриці спрямованої політики (модель Shell/DPM), яка дозволяє проаналізувати тенденції розвитку поточної ситуації у галузі та передбачити перспективи.

Двофакторна матриця Shell/DPM будується на основі експертних оцінок показників конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі за п'ятибальною шкалою оцінок: 1 бал –дуже низький рівень; 2 бали –низький; 3 бали –середній; 4 бали –високий; 5 балів –дуже високий.

На основі одержаних оцінок можна побудувати матрицю спрямованої політики для досліджуваних підприємств (рис. 2).

		Конкурентоспроможність бізнесу		
		1,00 / 2,33	3,66	5,00
Привабливість галузі	5,00	Подвоєння обсягу продажу або згортання бізнесу	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер у бізнесі
	3,66	Обережне продовження бізнесу або часткове його згортання	Обережне продовження бізнесу	Стратегія зростання
	2,33 1,00	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання бізнесу	Стратегія генератора коштів

Рисунок 2 – Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

Отже, можна зробити висновок, що найліпші позиції мають підприємства, які на стадії зростання, що свідчить про ефективність їх управління збутовою політикою.

У ході оцінки ефективності функціонування підприємства на цільовому ринку необхідно оцінити рівень залучення й утримання покупців.

У процесі оцінки залучення покупців аналіз доцільно проводити за такими показниками, як інформування покупців, реклама, заходи стимулювання збуту, рівень цін, асортимент товарів, імідж підприємства.

Рівень утримання покупців доцільно аналізувати за такими показниками: рівень обслуговування, програма підвищення лояльності покупців, якість товарів, місце розташування підприємства, час, необхідний для здійснення купівлі, додаткові послуги.

Узагальнювати результати аналізу доцільно за допомогою «клієнтурної» матриці, яка будується за параметрами «залучення покупців / утримання покупців» (рис. 3).

		Утримання покупців	
		Низьке	високе
Залучення покупців	Високе	Частковий провал	Успіх
	Низьке	Повний провал	Частковий успіх

Рисунок 3 – «Клієнтурна» матриця

Дослідження показали, що висока ефективність клієнтурної політики є характерною лише для підприємств, які перебувають на стадії зростання. Для підприємств, які перебувають на стадіях народження або зрілості, характерна недостатня ефективність клієнтурної політики, а для підприємств, які перебувають на стадії старіння, –низька.

Для оцінки зовнішньої ефективності управління збутовою політикою необхідним є здійснення аналізу прихильності покупців. Для цього доцільно проаналізувати додаткові фактори маркетингу "7R": дослідження, швидкість, ресурси, роздрібна торгівля, надійність, винагорода і взаємовідносини.

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою –це визначення відповідності результатів управління збутовою політикою встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутовою політикою.

Оцінку внутрішньої ефективності управління збутовою політикою доцільно здійснювати шляхом аналізу ступеня досягнення цілей у сфері збуту й оцінки ефективності маркетингових стратегій управління збутом.

Ефективність реалізації маркетингових стратегій управління збутом слід оцінювати за такими параметрами: відповідність стратегії стану зовнішнього середовища, відповідність стратегічним цілям підприємства, відповідність збутовому потенціалу, рівень забезпечення досягнення збутових цілей, реалістичність стратегії, гнучкість стратегії, економічний ефект від реалізації стратегії, забезпечення конкурентних переваг у сфері збуту, ступінь забезпечення потреб покупців, задоволеність збутового персоналу.

Оцінку економічної ефективності управління збутовою політикою слід здійснювати за такими показниками: рентабельність збутової діяльності, товарооборот, товарооборот на 1 м2 торговельної площі, чистий прибуток на 1 м2 торговельної площі, рівень витрат на збут, витратовіддача, рентабельність витрат на збут, інтегральний показник ефективності витрат на збут, продуктивність праці збутового персоналу, чистий прибуток на одного працівника, що займається збутом, інтегральний показник ефективності роботи збутового персоналу, товарооборот на 1 тис.грн фонду оплати праці збутового персоналу, чистий прибуток на 1 тис. грн фонду оплати праці збутового персоналу.

Аналіз системи збуту передбачає виявлення ефективності кожного елемента цієї системи, оцінку діяльності збутового каналу.

Аналіз витрат обігу передбачає зіставлення фактичних збутових витрат по кожному каналу збуту з показниками плану для виявлення необгрунтованих витрат, усунення втрат, що виникають у процесі руху товару, і підвищення рентабельності функціонування системи.

Основа для будь-якого аналізу –інформація і те, наскільки вона достовірна. В основі контролінгу збутової діяльності лежать доходи від збутової діяльності та просування продажів, а також витрати на збутову діяльність. І ті, і інші найчастіше важко простежити і виділити.

Багато витрати на збутову діяльність, пов'язані з конкретним сегментам ринку, які не розподіляються і класифікуються як і розноситься.

У збутової діяльності виникає ще одна проблема: як ідентифікувати дохід, отриманий від реалізації конкретного заходу або групи заходів? Маркетингові заходи, що стосуються одного найменування продукції, можуть спровокувати інтерес споживача до фірми в цілому, а також до інших групувань товарів. Якщо покупця влаштовує придбаний продукт, він зазвичай цікавиться, що це взагалі за фірма і які ще продукти вона випускає.

Крім того, витрати на імідж-рекламу, наприклад, зовсім не обов'язково призводять до пропорційного збільшення продажів. Підприємство може мати широку номенклатуру продуктів, деякі з них найбільш популярні, і будь-яка згадка логотипу фірми провокує збільшення продажів саме цих продуктів, а зовсім не всіх, що випускаються фірмою. Тому питання, яку частку витрат віднести на ту чи іншу продукцію, не риторичне.

Ефективність збутової діяльності розглядається як відношення додаткового прибутку, отриманої в результаті проведення маркетингових заходів, до витрат на ці заходи. Однак, як вважають деякі автори, таким визначенням не завжди зручно користуватися: додатковий прибуток, важко виділити, крім того, при такому розрахунку ефективність буде більшою для підприємства, мінімально використовує маркетинг (витрати мінімальні, залучення навіть одного клієнта буде свідчити про високу ефективність). Категорію ефективності зручно використовувати для планування маркетингових заходів.

Для цілей контролінгу збутової діяльності можна розглядати результативність маркетингових заходів скоріше як величину якісну, а не кількісну (її чисельний розрахунок не проводиться).

Результативність розглядається з двох точок зору:

– можливість досягнення тих же результатів при зниженні витрат на маркетинг;

– можливість досягнення більшого результату при тих же витратах.

З одного боку, результативність визначається застосовуваними методами і підходами до просування і збуту, з іншого – структурою підприємства і збутових служб, опрацюванням маркетингових стратегій і планів.

Ефективність збутової діяльності часто асоціюється з об'ємом прибутку або з рентабельністю. Прибуток може бути отримана за рахунок підвищення ціни. При зростаючому ринку можливо навіть деяке збільшення обсягу продажів, проте частка ринку може бути втрачена, підприємство ж при цьому не підозрює або недооцінює даний факт.

Показник рентабельності в якійсь мірі статичний. Збільшується обсяг реалізації –збільшується прибуток, збільшується собівартість.

Брюханов В.В. пропонує методику оцінки ефективності елементів комплексу маркетингу, засновану або на експертних оцінках, або на математичних методах, або на комплексному їх поєднанні. Результатом застосування зазначеної методики повинно з'явитися визначення відхилень фактичної ситуації на підприємстві від оптимальних значень показників, тобто відхилення приватних інтегрованих показників ефективності по кожному елементу комплексу маркетингу.

На основі отриманих індикативних відхилень представляється можливим оцінити недоліки чинної політики підприємства, більше того, виявити напрями щодо її оптимізації. Для розрахунку інтегральних оцінок повинні використовуватися показники діяльності підприємства, що мають індивідуальний ранг важливості. Безумовно, методика не може і не повинна бути стандартизованою в силу специфічних особливостей різних галузей і ринків, однак, загальний алгоритм її застосування дозволить виконувати аналітичну роботу з аналізу та оцінки ефективності елементів комплексу маркетингу.

Таким чином, управлінська діяльність вважається ефективною в тому випадку, якщо повністю або частково вирішує поставлені завдання, що втілюються в досягнутому результаті, причому забезпечує його виконання з оптимальним використанням ресурсів.

Основоположним чинником ефективної діяльності організації є грамотна побудова, та ведення системи збуту. У маркетинговій практиці виділяють п'ять основних елементів ефективного збуту. Це стратегія, партнери, ціноутворення, логістика та контроль.

Перший елемент – стратегія підприємства, повинен дати чітке розуміння цілей –фінансових, територіальних (з переліком і виділенням пріоритетних регіонів), а також шляхів їх досягнення.

В результаті зусилля, прикладені співробітниками відділу продажів, повинні бути сконцентровані на територіях і, відповідно, на клієнтських базах тих регіонів, які найбільш важливі для підприємства і не повинні безладно розпорошуватися на менш важливі регіони і неперспективних клієнтів. Це не означає, що компанія повинна повністю відмовитися від роботи з частиною територій. Це лише означає, що в першу чергу і з

максимальною увагою повинні обслуговуватися найбільш перспективні регіони і найбільш перспективні клієнти.

Другий елемент – партнери, включає в себе вирішення таких питань як: пошук партнерів, вимоги пред'являються до посередників, критерії відбору в плані довгострокової співпраці, умови (крім цін) для завоювання й утримання стратегічних партнерів, кількість дилерів і дистриб'юторів, необхідне в кожному окремому регіоні для здійснення максимального охоплення і так далі.

Третім елементом ефективного збуту є –ціноутворення. Залежно від обраної стратегії компанія може по-різному формувати ціни на свою продукцію.

Основними факторами, що впливають на значення ціни є:

– рівень витрат виробництва;

– ступінь конкуренції на ринку;

– вид товару або послуги;

– імідж компанії;

– співвідношення попиту і пропозиції на ринку;

– фактори «зовнішнього середовища».

У завдання ціноутворення входить забезпечення необхідного обсягу реалізації, достатнього для виконання основних цілей компанії.

Одна з найпоширеніших причин, чому товар продається погано, це занижена або завищена роздрібна ціна. Занижена ціна, з одного боку, послаблює інтерес у роздрібних торговців, з іншого –може застерегти цільову групу кінцевих споживачів від покупки даного товару (занижена ціна найчастіше асоціюється з низькою якістю товару). Ніякої оптовий чи роздрібний торговець з власної волі не стане знижувати оптові або роздрібні ціни.

Не варто також забувати і про те, що завищені роздрібні ціни (часто буває через занадто довгих ланцюжків посередників) також не сприяють збільшенню обсягів продажів. Кінцевий споживач відмовляється від купівлі товару, якщо не може собі дозволити купити товар за пропонованою ціною або якщо вважає недоцільним платити великі гроші за товар за наявності на сусідній полиці аналогічного товару за нижчою ціною. В ідеалі постачальник повинен прагнути до контролю не тільки роздрібних цін, але і до контролю відпускних цін, оптовиків, що співпрацюють з ним.

Четвертий елемент –логістика, включає в себе вирішення таких проблем як: вибір транспортних засобів, рівень складських запасів, організація складського зберігання, а також вибір місця розташування –все це життєво важливі фактори для торгуючої організації.

П'ятий і останній елемент ефективного збуту це –контроль. Контроль за роздрібними цінами, за діями конкурентів, за наявністю товару, за тим, як товар представлений у місцях роздрібного продажу. Контроль над діяльністю партнерів: чи дотримуються даних вами рекомендацій, чи не займаються поставками на території, віддані іншим дистрибюторам, провокуючи тим самим передумови до демпінгу, чи не шкодять своїми діями іміджу постачальника і поставляється ним товару, чи дотримуються рекомендованого рівня роздрібних і оптових цін.

Якщо приділяється належна увага всім п'яти елементам, то збут починає працювати ефективно. Ігнорування або недостатня увага до будь-якого з них дає привід сказати, що збут необхідно вдосконалювати.

Список використаної літератури

1. Радєва М. М. Оцінювання та відбір стратегічних альтернатив диверсифікаційного розвитку підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 267-272.

2. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності // Маркетинг в Україні. – №1. – 2018. – С. 28-32.

3. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 6. – С. 252-257.

4. Іляшенко А. Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 5. – С. 106-111.

5. Дослідження кваліфікаційних вимог до маркетологів в Україні // Маркетинг в Україні. – 2010. – №2. – С. 24-29.

ПРОБЛЕМИ ВЕДЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

О.М. Кравченко,к.е.н., старший викладач
Д.В. Левицький
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

В сучасних умовах збільшення обсягів виробництва та продажів найчастіше пов’язано в виходом на зовнішні ринки збуту. На даний час ситуацію з здійсненням зовнішньоекономічної діяльності підприємствами України можна охарактеризувати як складну. Це пов'язано з багатьма факторами, перш за все, з економічною кризою, падінням рівня виробництва, низьким рівнем конкурентоспроможності продукції, що виробляється, хронічною нестачею коштів у підприємств. Вітчизняним виробничим підприємствам притаманний малий науково-технічний потенціал, застаріла виробнича база і форми управління виробництвом. Вихід на зовнішній ринок вимагає від підприємства значних зусиль. Окрім оновлення виробничих фондів та інвестицій у нові технології, підприємства, які мають зовнішньоекономічні зв'язки відчувають кадровий голод, спричинений нестачею фахівців, що не тільки розбираються в питаннях виходу та утримання позицій на зовнішніх ринках, а й навичками антикризового менеджменту. Сучасне підприємство повинно бути гнучким, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, мати ефективну систему управління ризиками.

Обрана тема є особливо актуальною в контексті ситуації, що склалась в Україні. Так, протягом багатьох років сальдо торговельного балансу нашої країни є від’ємним, що означає постійний відтік валюти за кордон. Для вирівнювання цього дисбалансу постає необхідність нарощування об’ємів експорту, що можливо тільки за умов здатності вітчизняних виробників запропонувати якісну продукцію за конкурентною ціною.

Дослідженням проблем ведення зовнішньоекономічної діяльності присвяченно праці широкого кола вчених, серед яких Е. О. Ковтун, І. В. Поліщук, Ю. М. Турець, С.О. Тульчинська, С.О. Кириченко, А.В. Бут, Ж.С. Зосимова, Р.В. Бухматов [1-3].

В широкому сенсі, проблеми, що гальмують розвиток зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві можна поділити на дві категорії: проблеми, породжені внутрішнім середовищем підприємства; проблеми, пов'язані з зовнішнім середовищем.

Найважливішою проблемою у зовнішній торгівлі можна назвати якість продукції. Навіть якщо якість продукції на підприємстві відповідає всім Держстандартам, для зовнішньої торгівлі необхідно дотримуватися додаткових вимог до товару і його якості. Виконання цих вимог безпосередньо пов'язано з проблемами технічного і кадрового (так званий людський фактор) характеру.

Проблемами технічного характеру можна назвати застаріле обладнання, відсутність розробок щодо вдосконалення технологій виробництва, що дозволило б підвисити якість продукції, та привести виробництво у відповідність сучасним екологічним вимогам. Для ремонту або повної заміни обладнання, ведення науково-технічних розробок необхідні великі капітальні вкладення, та зазвичай підприємства стикаються з відсутністю необхідних коштів, та проблемами занадто високої вартості позичкового капіталу.

Проблеми з якістю та складом кадрів пов’язані з відсутністю можливостей платити конкурентну заробітну плату на вітчизняних виробничих підприємствах, що зумовлює постійний відтік кваліфікованих молодих спеціалістів за кордон.

Нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність новітніх технологій виробництва, складність реалізації нових ідей і висока вартість досліджень зумовлюють невисоку технологічність виробів та невисоку конкурентоспроможність продукту.

Окрім вже перелічених проблем, основною перешкодою розвитку зовнішньоторговельної діяльності на виробничих підприємствах є часта зміна законодавчих актів України. Внаслідок цього, компанії не завжди мають змогу в повному обсязі виконати умови контракту, що зазвичай приводить або до розірвання такого контракту з закордонними партнерами, або до необхідності внесення істотних змін в його умови. Це спричиняє виникнення ситуацій, в яких постає необхідність повертати вивезену за кордон продукцію і т. п., через що компанії можуть нести катастрофічні витрати і збитки [1].

Для нарощування ефективності зовнішньоекономічної діяльності, підприємства можуть використовувати стратегію диверсифікації виробництва. Компаніям слід проводити маркетингові дослідження перспективних ринків і перспективних продуктів, а так само потужним рекламним кампаніям на внутрішніх і зовнішніх ринках. До маркетингових методів регулювання конкурентоспроможності можна віднести застосування методів цінової конкуренції, а саме лімітування торгових надбавок дистриб'юторів, отримання знижок на великі поставки, а так само різні способи стимулювання збуту (рекламні акції, преміум, експозиції) [2].

Під час розгляду вищевикладених пропозицій щодо нарощування обсягів зовнішньоекономічної діяльності, підприємство обов'язково повинно провести економічне підтвердження прийнятих рішень.

Отже, проведемо аналіз рішень цих проблем, безпосередньо для нашої країни.

Як ми вже говорили, однією з першочергових проблем, з точки зору зовнішньоекономічного аспекту, є низький рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Крім того, що вітчизняні виробники не можуть вийти з нею на зовнішній ринок, вони також витісняються з внутрішнього ринку.

З метою побудови високоефективної економіки, зовнішньоекономічна політика України повинна бути орієнтована на розвиток експорту і на імпортозаміщення. Процес імпортозаміщення вирішує цілий комплекс соціально-економічних завдань, таких як відродження промислового комплексу, скорочення безробіття, зміцнення економічної безпеки країни. Модернізація підприємств вимагає закупівлі сучасного обладнання за кордоном, а експорт може виступати головним джерелом коштів для цього.

Також дуже важливим вихідним пунктом для вироблення зовнішньоекономічної стратегії підприємств є аналіз ринків збуту. Тому для підприємства дуже доцільно проводити маркетингові дослідження для підвищення ефективності від виходу на зовнішні ринки. Повинен проводитися аналіз географії, ємності, специфічних особливостей і вимог ринків збуту, можливих змін у величині і характері попиту.

Аналіз тенденцій в світовому господарстві переконує в необхідності пріоритетного розвитку міжнародної кооперації у виробництві та експорті наукоємної, високотехнологічної продукції. Кооперування виробництва дозволить підприємствам освоювати нові технології, методи організації і управління в виробництві; надасть можливість безперешкодного виходу на зовнішні ринки, а також успішно реалізовувати кооперованих продукцію на внутрішніх ринках [3].

Також підприємствам в світовому інтеграційному процесі необхідна двохринкова орієнтація, тобто одночасне виготовлення продукції і на внутрішній і на зовнішній ринок. Тільки таким шляхом можна поступово заповнювати вітчизняний ринок продукцією високої якості, спонукати наші підприємства до підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Підприємствам України потрібне оновлення основних виробничих фондів, унаслідок їх фізичного та морального старіння, а також оновлення технологічного укладу і структури виробництва. Все це вимагає істотного обсягу інвестицій. А так як в країні спостерігається дефіцит власних інвестиційних ресурсів, то виникає необхідність в залученні іноземних. Для цього необхідно зацікавити іноземного інвестора раціональним інвестиційним проектом, який, на жаль, відсутня у більшості підприємств.

На стадії формування планів стратегічного партнерства підприємства повинні мати чітку оцінку мотивів і цілей інвестора. При розробці механізмів співпраці необхідно врахувати такі, які не дозволяють партнеру блокувати входження нашого підприємства на нові ринки і тим самим виводити з конкуренції його перспективну продукцію.

Реалізація вищезазначених пропозицій вимагає підкріплення відповідними правовими та організаційними заходами. Для їх здійснення необхідні вдосконалення податкового законодавства, кредитування та фінансування пріоритетних виробництв з бюджету [3].

Таким чином, можна зробити висновок, що існують такі шляхи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств і виходу їх з кризи: оновлення виробничих фондів, впровадження новітніх технологій виробництва, підвищення науково-технічного потенціалу; підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що виробляється, доведення рівня її якості до світових стандартів; підвищення наукомісткої продукції в загальному, виробництві та експорті; широке застосування маркетингу та менеджменту в сфері зовнішньоекономічної діяльності; залучення іноземних інвестицій у виробництво; застосування сучасних форм управління і організації виробництва, підвищення рівня кваліфікації персоналу; створення вітчизняними підприємствами спілок виробників і експортерів; державна підтримка і стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств, створення єдиної державної мережі зовнішньоекономічної інформації [3].

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що ведення зовнішньоекономічної діяльності потребує наявності відповідної матеріально-технічної бази, що зумовлює необхідність пошуку джерел фінансування модернізації та переоснащення обладнання, науково-технічних розробок, та навчання персоналу. Основою ведення успішної зовнішньоекономічної діяльності є підвищення конкурентоспроможності продукції, та водночас проведення маркетингових досліджень зовнішніх ринків, їх потреб та ємності. Збільшення експортного потенціалу країни має стати одним з пріоритетних напрямів розвитку, оскільки перед нами стоїть задача вирівнювання торгівельного балансу, та збільшення притоку валюти з закордону. На ряду з цим, слід приділити увагу розвитку більш високомаржинальних виробництв, що дозволить збільшити прибутковість та стимулюватиме створення нових робочих місць.

Список використаної літератури

1. Ковтун Е. О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Е. О. Ковтун, І. В. Поліщук, Ю. М. Турець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6(1). – С. 172-174. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%281%29__43

2. Тульчинська С.О. Заходи подолання проблем національних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / С.О. Тульчинська, С.О. Кириченко, А.В. Бут // Агросвіт. – 2017. – № 24. –С. 44-48.

3. Зосимова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Ж.С. Зосимова // Економіка. Управління. Інновації. 2013. Вип. 2 (10). С. 119-124.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Л.Г. Мельник, д.е.н., професор
О.М. Маценко, к.е.н., доцент
Ю.М. Завдов'єва, ассистент
Сумський державний університет
(Суми, Україна)

Машинобудування є основою індустріальної економіки і забезпечує ринок продукцією з високою доданою вартістю. Розвинуте машинобудування свідчить про самодостатність країни в забезпеченні економічної, соціальної і військової безпеки країни. А кожне робоче місце в машинобудуванні приносить як мінімум ще 2 додаткових в інших секторах економіки.

В умовах глобалізації конкуренції, оцифрування підприємств зростає рівень конкуренції між виробниками товарів та послуг. Виживання у цифровому середовищі може бути забезпечене лише періодичною зміною або удосконаленням бізнес-моделей. Особливо важко в таких умовах великим машинобудівним підприємствам.

Перехід до інформаційного суспільства відзначається кількома ключовими факторами: по-перше, основним фактором виробництва і споживання стає інформація (через це базову господарську систему, до якої прямує людство, називають «інформаційною економікою»); по-друге, матеріальний вплив людини на екосистеми планети зменшується в рази (через це другою назвою, яку отримує господарство, є «зелена економіка»); по-третє, відбувається суцільна мережевізація виробничої сфери і громадського життя (через це третьою назвою господарства є «мережева економіка»).

При переході до інформаційної економіки змінюються всі три групи системоформувальних факторів: матеріально-енергетична, інформаційна, синергетична. Зокрема, в першій групі до найбільш вагомих подій належить перехід до відновлюваної («зеленої») енергетики і формування адитивних технологій на основі 3D-принтерів. У другій групі вирішальними трансформаціями є комп'ютеризація, перехід до цифрових форм фіксації інформації, створення виробничих кіберфізичних систем, та хмарні технології як системи глобальної пам'яті. Третю групу перетворень представляють: мережевізація виробничих систем, виникнення віртуальних підприємств, утворення горизонтальних виробничо-споживчих систем, формування Інтернету речей. Виходячи із названих перетворень прийдешня господарська система людства цілком справедливо називається часто постіндустріальною, цифровою, когнітивною економікою.

Глобальна трансформація соціально-економічних вимагає постійної трансформації існуючих бізнес-моделей. У цифровій економіці закони класичної економіки, яка базувалася на обмежених фізичних ресурсах, перестають працювати. Головним ресурсом цифрової економіки стають дані та інформація, а капіталом – ідеї та знання. У таких умовах зміни відбуваються більшими темпами, змінюється культура бізнесу, підходи до менеджменту та організації компаній.

29 серпня 2019 року в Україні було створено Міністерство цифрової трансформації, вже 5 вересня 2019 року була створена Коаліція цифрової трансформації, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси виробництва, або цифровізацію промисловості [1]. Сам же термін «цифрова трансформація» передбачає трансформацію бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегій, моделей, операцій, продуктів, цілей шляхом прийняття цифрових технологій [2]. Значну увагу цифровій трансформації приділяє Світовий банк [3] Серед найбільш відомих науковців у цій сфері є П. Вайл, С. Ворнер [4], О. Прохоров, Л. Коник [5], Е. Липкин [6], Мельник Л.Г. [7], К. Шваб [8].

Метою нашої роботи є формування теоретичних підходів до переходу економіки та суспільства на нові бізнес-моделі репродукційних циклів в умовах цифрової економіки. Такий перехід зумовлений посиленням глобальної (міжнародної) конкуренції і технологічні компанії, які виникнули або адаптувалися в умовах цифрової трансформації, змогли перейти на інноваційні бізнес-моделі.

Останнім часом в Україні простежується явна тенденція до деіндустріалізації України та її перехід до стану аграрної економіки. Так, станом на 2017 року в порівнянні з 2013 р кількість підприємств машинобудування знизилося на 622 одиниці, в тому числі кількість великих підприємств скоротилося більш майже в 2,7 рази. Частка машин, устаткування, транспортних засобів і приладів скоротилася з 18% у 2010 році до 6,9% в 2018 р (рис. 1).

Деіндустріалізація країни стала однією з основних причин високого рівня бідності, значної втрати зайнятості, зовнішньої та внутрішньої міграції. Таким чином, розвиток промислового комплексу повинен забезпечити зростання попиту на працівників, перш за все висококваліфікованих, а це зрештою зменшить трудову міграцію з країни. Сильна промислова база повинна генерувати продуктивну та стабільну зайнятість, і, як наслідок, - зростання середнього рівня заробітних плат. Крім того, промисловість повинна забезпечити виробництво соціально значущих промислових товарів (продукти харчування, ліки, предмети гігієни, одяг і взуття, паливо). Це робить розвиток промисловості надзвичайно важливою умовою зменшення рівня бідності, підтримки середнього класу, підвищення рівня життя та соціальної стабільності по всій країні [9].

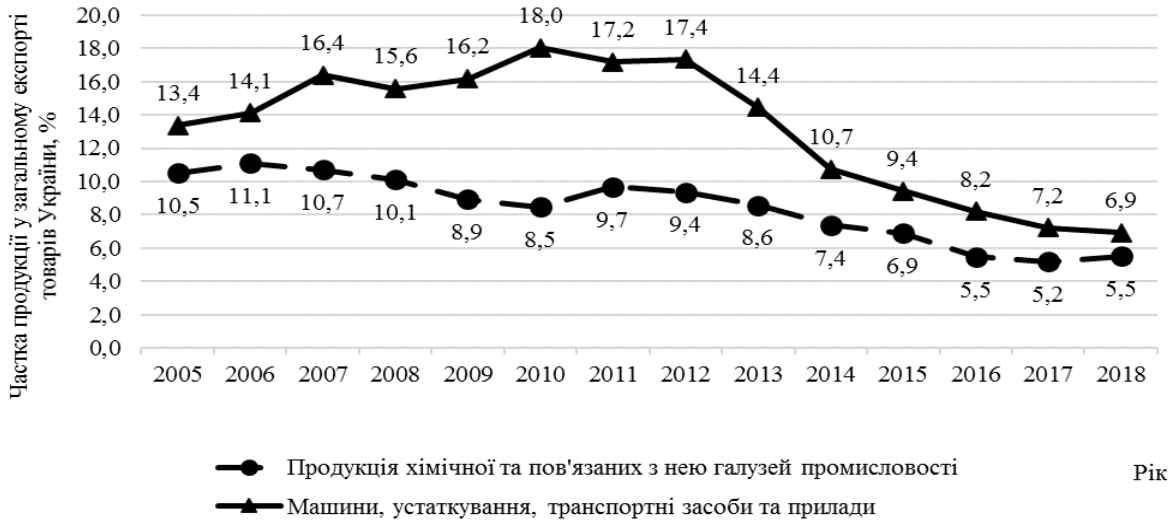

Рисунок 1 – Динаміка питомої ваги машин, устаткування, транспортних засобів та приладів, %, Україна, 2005-2018 рр. (побудовано автором на основі статистичних даних НБУ)

Широкий доступ до Інтернету, розвиток соціальних мереж сприяв тотальному доступу до даних та інформації. Більшість ринків стали віртуальними, бізнес-моделі почали будуватися на ідеях.

Під бізнес-моделлю відтворювальних циклів в умовах цифрової економіки ми розуміємо таку модель, яка є способом реалізації бізнес-ідей на цифрових платформах та базується на використанні переважно інформаційних ресурсів з метою скорочення циклів відтворення виробництва, транспортування, зберігання та реалізації продукції, а також її споживання та рециклінгу. У цифровій економіці конкурентні переваги формуються інтелектуальним капіталом (поєднання людського капіталу та технологій), основою відтворювальних циклів є бізнес-ідеї, а ресурсом великі обсяги даних (Big Data) та інформація.

Стислий обсяг даної роботи дозволяє зупинитися лише на окремих питаннях зазначеної проблематики. На наш погляд, однією із найбільш актуальних проблем є формування відтворювального механізму функціонування економічних систем.

Моделі цифрової економіки відрізняються клієнтоцентричністю. Це передбачає не просто орієнтацію бізнесу чи підприємства на забезпечення попиту шляхом задоволення потреб клієнта. Трансформується сама структура ведення бізнесу. Клієнтам надають можливість самим створювати цифрове та навіть бізнес-середовище. Клієнт може конфігурувати групи торгових партнерів, соціальне середовище тощо та стає повноцінним учасником бізнес-середовища.

Підприємства пострадянських країн та їх продукція у відкритому цифровому середовищі або відсутні взагалі або представлені неконкурентоздатними товарами та послугами з порівняно високою їх вартістю. У зв’язку з цим, необхідно визнати, що цифрова трансформація бізнесу має базуватися на конструктивних змінах продукції, що є джерелом підвищення її доданої вартості. Такі зміни можна здійснити лише одним шляхом – перекваліфікацією та навчанням персоналу підприємства та перетворення його на цифровий та креативний персонал, який здатен генерувати ідеї для покращання якостей продукції, що виробляється.

З метою забезпечення цифрової гнучкості підприємствам необхідно впроваджувати тотальну діджиталізація виробництва та маркетингу, тобто створення цифрової основи бізнесу.

В цифровій економіці на перший план виходить такий параметр бізнесу як швидкість впровадження інноваційних змін з метою якнайшвидшого завоювання секторів ринку, що стало можливим завдяки цифровим платформам торгівлі. Сьогодні можна завоювати мільйони користувачів за декілька днів та створити загрозу іншим компаніям.

У сучасних умовах безпрецедентної мінливості розвитку економіки нагальною необхідністю є перехід від відносно усталених процесів виробництва і споживання продукції до динамічного відтворення виробничо-споживчих циклів, провідним фактором яких має стати інформація.

Схематично сфери дії інформаційних факторів у відтворювальному циклі мають вигляд: «виробництво – інтерфейсна сфера (трансфер технологій, транспортування, зберігання, торгівля) – споживання – постспоживча сфера» (рис. 2). При цьому зазначений цикл може стосуватися відтворення широкого спектру активів: технологій, засобів виробництва (включно інформацію), кінцевої продукції, людського капіталу, споживчого циклу, природних факторів.

Процес сучасного виробництва повинен становити собою систему, що постійно відтворює основні взаємозв’язані і взаємообумовлені системні елементи. До основних компонентів відтворювального механізму виробництва можуть бути віднесені:

- відтворення попиту;

- відтворення виробничої основи;
- відтворення людських факторів;
- відтворення мотивів.

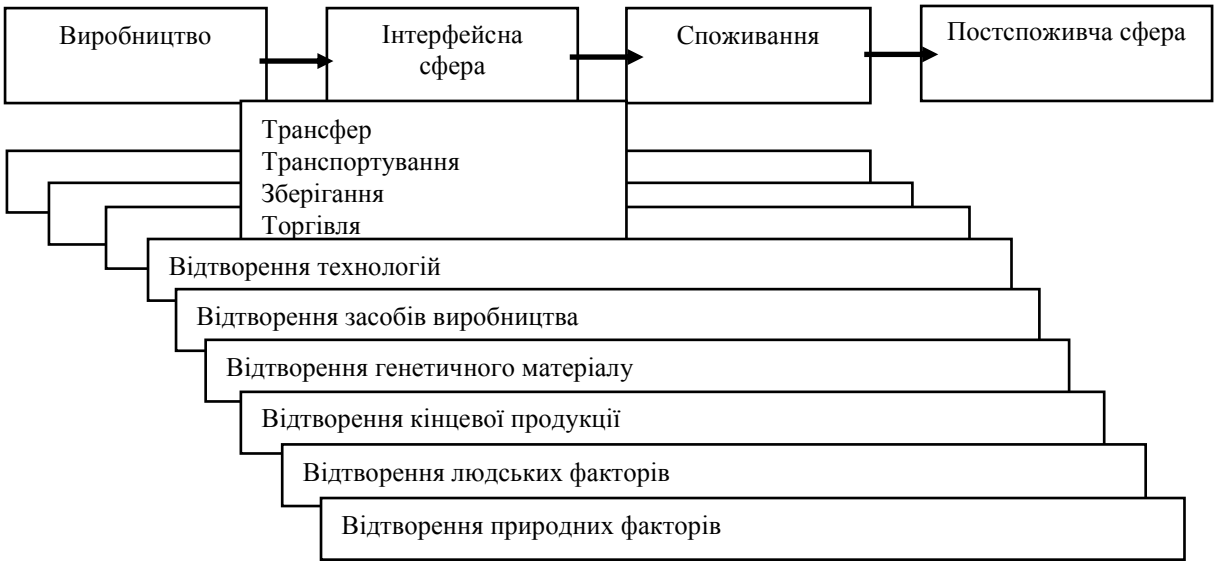

Рисунок 2 – Сфери дії інформаційних факторів

Зазначений відтворювальний механізм може реалізовуватися лише під впливом постійної дії організаційних, економічних та соціальних інструментів (важелів), які сприятимуть цифровій трансформації складових економічної системи та процесів, що в ній відбуваються.

Саме інформаційні фактори є ключовими у формуванні виробничої сфери, визначаючи базові її параметри (технології, дизайн продукту, вихідні ресурси, природні умови, засоби виробництва, параметри простору та часу, комунікації, кадровий потенціал, мотиви праці, рівень синергізму, потенціал управління, інститути та ін.). Значною конкурентною перевагою сучасної продукції є її інтеграція до інтернету речей (рис. 3), що дозволяє контролювати окремі етапи відтворювального циклу.

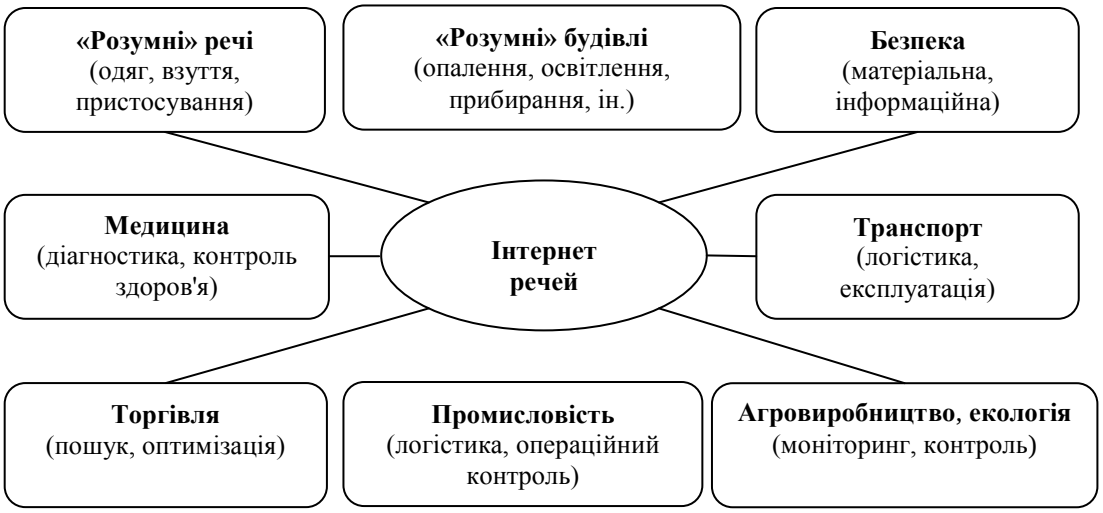

Рисунок 3 – Сфери використання Інтернету речей

Участь інформаційних факторів у функціонуванні сучасного підприємства пов’язана з виконанням низки функцій, зокрема:

- формуванням інформаційної програми (кода) функціонування у просторі і часі;
- адаптацією системи під мінливі внутрішні і зовнішні умови;
- виконанням оперативної діяльності;
- інтеграцією окремих співвиконавців;
- відтворенням фізичних і розумових властивостей виконавців;
- інноваційним відтворенням (продукту, технології, засобів виробництва, знань, навичок).

Надзвичайно важливу роль інформаційні фактори відіграють у відтворенні людського капіталу та формуванні окремих характеристик людини (соціальна пам'ять, кругозір, професійні компетенції, комунікації, навички самонавчання, лідерські навички, здатність до фізичного самовідтворення, мотиви діяльності).

Інформаційні фактори є вирішальними і у формуванні параметрів сучасного споживання продукції (знання, інтереси, потреби, попит, навички, етичні засади, соціальна відповідальність, інфраструктура, комунікації, платоспроможність, інститути).

Забезпечувальною основою інформаційних факторів є діджиталізація. В умовах цифрової економіки сучасне підприємство має тотально оцифровувати власні виробничі процеси. При цьому цифровізація має бути виведена на рівень інституту (рис. 4), що орієнтується на сучасні стандарти Industry 4.0 та Sociaty 5.0. Оцифруванню у першу чергу мають підлягати:

– взаємозв'язок з постачальниками має бути реалізований на конкурентній основі шляхом цифрових тендерів з метою впливу на імідж постачальника через можливість надання цифрових оцінок та рейтингів.

– засоби виробництва та комунікаційні зв'язки у процесі виробництва. Це забезпечить підвищення якості контролінгу, налагодження зворотних зав'язків між персоналом та засобами виробництва та предикативну аналітику процесів виробництва загалом.

– канали продажів. Сучасне підприємство не може на використовуючи сучасні платформи, що дозволяють доступатися до потенційних покупців та клієнтських баз. Сьогодні недостатньо обмежуватися лише рекламою у соціальних мережах. Необхідно створювати умови для глибокої взаємодії клієнта (покупця) та підприємства.

– процеси управління. При оцифруванні процесів виробництва та маркетингу сучасний менеджмент зтикається з великим потоком даних – Big Data. Зростає попит на бізнес-аналітиків та програмістів у сфері Machine Learning, тобто спеціалістів, здатних добувати інформацію з даних та подавати її у зручному для сприйняття вигляді з метою прийняття найефективніших управлінських рішень.

– процеси прогнозування. Цифрове відстеження ринку, конкурентів у своїй сфері з метою орієнтації на найкращі технології та ввикористання цієї інформації для пронозування та стратегічного планування.

Інститут трансформації трансформації та діджиталізації економіки до рівня Industry 4.0 та Sociaty 5.0 передбачає:

– розвиток інноваційних інформаційних технологій з метою створення кардинально нової доданої вартості, орієнтуючись на розвиток Internet of Things (IoT), штучного інтелекту (AI) та робототехніки;

– створення безпечних цифрових платформ для здійснення роздрібного експорту;

– розробка локального застосування цифрових рішень;

– імплементація цифрових рішень у промисловість та суспільство в цілому;

– оцифровка соціо-еколого-економічних процесів.

Другим інститутом, на який необхідно звернути увагу сучасному бізнесу є людський капітал - головний відтворювальний фактор та генератор ідей та інновацій. Саме за людський капітал йде конкуренція між державами. При цьому в розвинутих країнах створені відповідні екосистеми стимулювання розвитку цифрової економіки, які спрямовані на залучення найкращих спеціалістів світу. Провідні країни світу використовують переваги цифрової економіки для управління людськими ресурсами:

США будують глобальну систему стеження;

Ізраїль вибудовує тотальний режим надзору на Західному узбережжі;

Російська Федерація впливає на думку і вибір людей по всьому світу;

Китай посилює внутрішню систему контролю над суспільством шляхом збору даних та вибудовує систему внутрішнього рейтингу громадян.

Тому інститут нового модерністського когнітивно-креативного людського капіталу має бути орієнтованим на: нові методики навчання та підготовки когнітивно-креативного інтелектуального людського капіталу; підвищення добробуту людського капіталу; інноваційні методи позитивної та акцент на внутрішню мотивації людського капіталу; забезпечення якісного безпечного середовища існування людського капіталу.

І нарешті, інститут нової доданої вартості передбачає: глибоку переробку природних ресурсів та сільськогосподарської продукції; створення високоінтелектуальних товарів та послуг; розвиток підприємництва; створення високопродуктивних робочих місць; підтримку нового виробництва, що відповідає сучасним стандартам якості.

Отже, основними драйверами розвитку сучасного бізнесу є інститути та моделі, спрямовані на цифровізацію; екосистеми (створення інфраструктур для підтримки та акселерації інновацій, розвиток цифрового підприємництва); мотиваційний комплекс, спрямований на впровадження стимулів для людського капіталу та бізнесу до цифровізації; навчання та компетенції (навчання протягом усього життя та розвиток цифрових компетенцій громадян з метою максимального використання цифрових можливостей).

Сучасне виробництво базується на випереджальному відтворенні інформації, що має реалізуватися за формулою: виробництво інформаційного продукту інформаційними технологіями для інформаційного споживача.

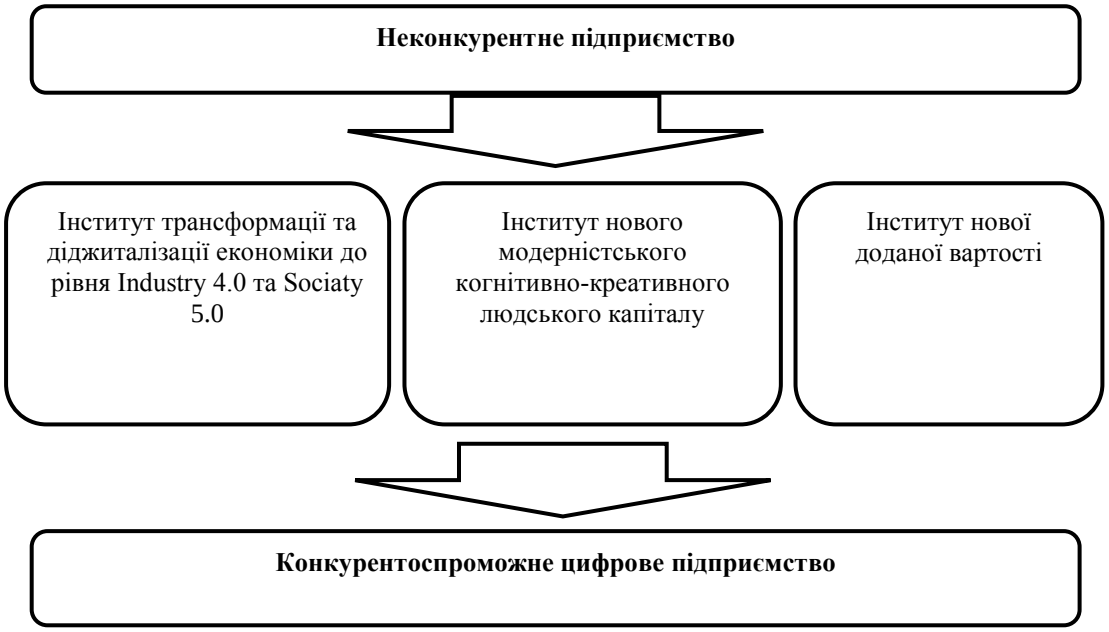

Рисунок 4 – Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки

Сучасні економічні системи є надзвичайно динамічною реальністю. Це зумовлює постійне відновлення відтворювального виробничо-споживчого циклу і його компонентів: споживчого стилю, продукту, технології, засобів виробництва, компетенцій, методів природокористування.

Базовою і найрентабельнішою сферою сучасного виробництва є генерування такого інформаційного продукту, як інновації.

Україна має (і частково реалізує) потужній потенціал виробництва і експорту інновацій. Прикладом є органічний агровиробничий комплекс, космічна галузь, ІТ-технології, креативна економіка.

Список використаної літератури

1. Створення коаліції цифрової трансформації [Електронний ресурс] / Укрінформ. – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/2772462-stvorenna-koalicii-cifrovoi-transformacii.html

2. Цифрова трансформація [Електронний ресурс] / Wikipedia. – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Цифровая_трансформация

3. Доклад о мировом развитии 2016 «Цифровые дивиденды» / Всемирный банк. 2016. – Вашингтон, округ Колумбия. – 58 с.

4. Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер. – М: Альпина Паблишер, 2019. – 258 с.

5. Прохоров А. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. — М.: ООО «АльянсПринт», 2019. – 368 с.

6. Липкин Е. ИНДУСТРИЯ 4.0: Умные технологии – ключевой элемент в промышленной конкуренции / Е. Липкин. – М.: ООО «Остек-СМТ», 2017. – 224 с.

7. Мельник Л.Г. Промышленные революции / Л. Г. Мельник, А.М. Маценко, И.Б. Дегтярева, А.В. Кубатко. – Сумы : Университетская книга, 2017. – 160 с.

8. Шваб К. Четвертая промышленная революция / Клаус Шваб. – М: Издательство «Э», 2018. – 208 с.

9. Проект стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року/ Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Режим доступу: http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=10ef5b65-0209-4aa1-a724-49fd0877d8d6&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkrainiproSkhvalenniaStrategiiRozvitkuPromislovogoKompleksuUkrainiNaPeriodDo2025-Roku

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА «ABUSIVE SUPERVISION» ЯК ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

К.В. Ковтуненко, д.є.н., професор
О.В. Ковальчук, магістрант
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

В теорії управління персоналом класично виокремлюють три стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Інтеграційні процеси, глобалізація та постійний розвиток суспільства та бізнесу, обумовили оновлення стилів керівництва. На даний момент можна виділити наступні стилі керівництва на сучасних підприємствах: директивний (командний), авторитарний (візионерський), партнерський (аффіліативний), демократичний (представницький), коучинговий стиль та «abusive supervision». Але, незважаючи на те, що удосконалено класифікацію стилів керівництва за рахунок виокремлення, на перший погляд, нових видів, деякі існували і раніше, але широко не обговорювалися науковою спільнотою.

В умовах розвиненої конкуренції, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, значною умовою лідерства виступає керівник та його стиль керівництва. Отже, якщо компанія, чи команда має сильного та впевненого керівника – вона має усі шанси домогтися успіху на ринку. В сучасних умовах жорсткої конкуренції на підприємствах все частіше постає проблема ворожого керівництва (стиль «abusive supervision»), що потребує дослідження відповідних проявів та наслідків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема ворожого керівництва, або «abusive supervision» досить активно досліджується та обговорюється в країнах західної Європи та США, нещодавно цю проблему почали досліджувати і в РФ, в Україні ця проблема не так широко досліджується, але відіграє не менше значення, ніж на міжнародній арені [1,2,4,5]. Взагалі, ця проблема існувала завжди, але зазвичай її невілювали в межах структурних підрозділів підприємств.

Метою роботи виступає дослідження стилю керівництва «abusive supervision» (ворожої поведінки керівника) на підприємстві, його прояви та наслідки на результатах роботи команди та підприємства в цілому.

Перш за все, необхідно дати визначення терміну «abusive supervision» – це вороже ставлення керівництва до підлеглих, яке може проявлятися різноманітними шляхами, наприклад приниження, нехтування, зловживання владою, обман та ін. Цей стиль керівництва не варто плутати з авторитарним стилем, адже «abusive supervision» перш за все пов'язаний з проявами агресії, де позиція керівника набагато сильніше позиції підлеглого. Більшість керівників сьогодні як і раніше сподіваються на управління методом батога і пряника, але в сучасних умовах розвитку суспільства необхідно звертатися до новітніх та інноваційних шляхів мотивації та заохочення персоналу [3].

Згідно досліджень, проведених у західній Європі та США, агресивне ставлення до підлеглих від їх керівника, зазвичай, спрямовано на емоційно нестабільних та не дуже цінних в плані роботи, тобто тих, кого легко замінити. Ризик піддатися поганому поводженню вище у представників масових професій, зайнятих рутинною роботою, що не вимагає високої кваліфікації і унікальних умінь.

У даному контексті доцільно також дослідити, так звану «природу» керівництва у стилі «abusive supervision». За даними зарубіжних вчених, провокувати неетичні дії керівників можуть організаційні умови: недружній клімат в компанії, жорстка ієрархічна структура, недостатньо розроблена система винагород і службового зростання. Найчастіше агресивне ставлення збоку керівництва проявляється на підприємствах малого та середнього бізнесу, оскільки ці типи компаній, зазвичай, не вкладаються в навчання керівників, ними стають самородки. Але часто в керівники вибиваються люди з психопатичними рисами характеру, які мають всі ознаки лідерів. Просуватися їм допомагає те, що вони, по суті, байдужі до людей, проте ефективні в роботі.

Ворожа поведінка керівника найчастіше проявляється, на думку підлеглих, в наступних діях [4]:

– примушування до виконання рутинної і некваліфікованої роботи;

– здійснення нововведень, що стосуються працівника, без попереднього обговорення з ним;

– обман;

– критика в присутності інших, іншими словами «публічні приниження»;

– ігнорування думки та/й ініціатив співробітників.

Частіш за все вороже ставлення керівництва зв'язано:

– з інтенсивністю спілкування підлеглого і керівника. Чим більше часу вони проводять в безпосередньому контакті, тим більше негативу перший отримує від другого;

– з відсутністю позитивних управлінських практик. Найчастіше згадують про наявність проблеми співробітники, трудове життя яких в останні два роки не отримувала позитивних імпульсів (збагачення змісту праці, кар'єрне просування ін.);

– із залежністю рівня матеріальної винагороди від особистих відносин з начальником. Система, при якій розмір і підстави для заохочення віддані на відкуп керівникам, стає живильним середовищем для ворожої поведінки керівників, бо контролюючий важливий ресурс отримує владу і може нею зловживати.

Одним, з так званих, «симптомів» ворожої поведінки керівника – можна назвати емоційне вигорання працівників. Отже, якщо підлеглі на протязі довгого часу відчувають приниження та надзвичайний тиск, вони, як правило, втрачають мотивацію та замість неї отримують лише антипатію та емоційне вигорання. На рис. 1 наведені реакції підлеглих на ворожу поведінку керівника шляхом застосування стилю керівництва «abusive supervision». Таким чином, у такому стані, працездатність падає, що вже несе збитки для підприємства, або працівники приймають рішення змінити місце роботи на інше, що також погано впливає на роботу компаній через плинність кадрів.

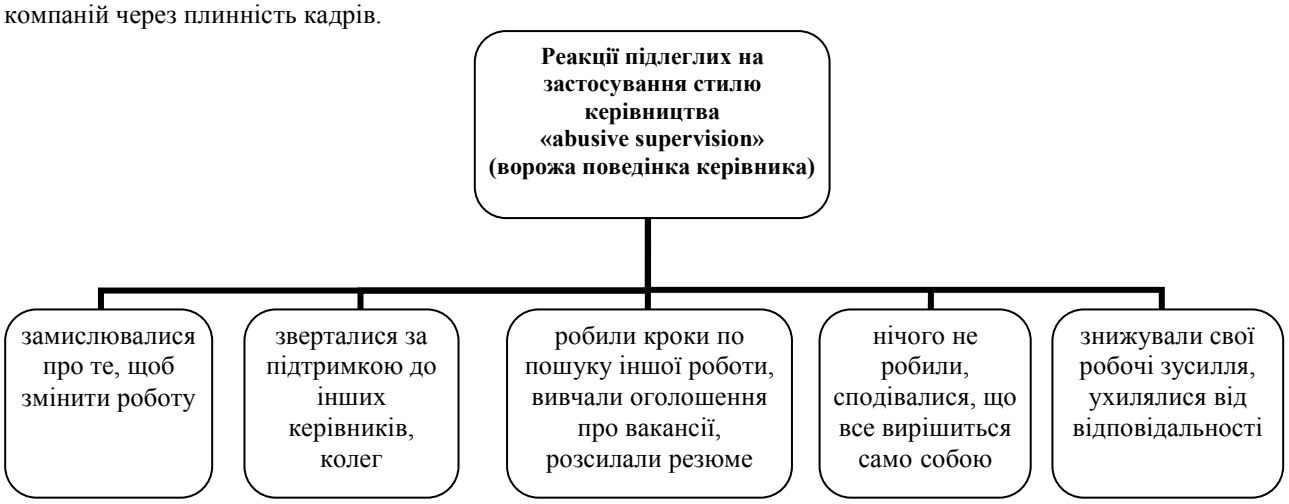

Рисунок 1 – Реакції підлеглих на застосування стилю керівництва «abusive supervision» (ворожа поведінка керівника)

Наприклад, в США феномен «abusive supervision» досліджується вже понад 20 років, та як наслідок, фінансові втрати компаній через наслідки ворожої поведінки керівника (витрати на лікування, зниження продуктивності, догляд співробітників) щорічно складають $ 24 мільярди [5]. Людський потенціал організації використовується неефективно: вона не отримує того вкладу, який був би при більш гуманному менеджменті.

Незважаючи на всі негативні наслідки, існують шляхи усунення проявів «abusive supervision» на підприємстві.

По-перше, необхідно переглянути традиційні погляди на «сильного» керівника, причому як на етапі кадрових призначень, так і при визначенні обсягу повноважень і оцінці ефективності керівників підрозділів організації.

По-друге, не розширювати, а, навпаки, звужувати повноваження лінійних керівників, позбавляючи їх права одноосібно приймати рішення про прийом на роботу, винагороди та кар'єрні просування співробітників. До речі, саме так чинять компанії, практикуючі передові методи управління персоналом і прагнуть активізувати креативний потенціал своїх співробітників.

Таким чином, можна дійти висновку, що в сучасних умовах функціонування підприємств «ворожа» поведінка керівництва негативно позначається не тільки на працівниках, провокуючи емоційне вигорання, погіршуючи фізичний та психологічний стан, але і відбивається на стані організації.

Прояви «abusive supervision» на керівних посадах завдають шкоди, і це, вважають вчені, – привід не тільки для уваги до самого явища, а й до перегляду традиційних поглядів на «сильного» керівника на етапі кадрових призначень, при визначенні повноважень і оцінці ефективності управлінської діяльності, що значно впливає на конкурентоздатність підприємства.

Список використаної літератури

1. 6 стилей управления персоналом: как стать эффективным менеджером [Електронний ресурс] // Eduget. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.eduget.com/news/6_stilej_upravleniya_personalom_kak_stat_effektivnym_menedzherom-2545.

2. Abusive supervision [Електронний ресурс] // Wikipedia – Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/ Abusive_supervision.

3. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505с.

4. Балабанова Е. С. "Враждебное" поведение руководителя: проявления, предпосылки и последствия [Електронний ресурс] / Е. С. Балабанова, М. Э. Боровик, В. Э. Деминская // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://cyberleninka.ru/article/n/vrazhdebnoe-povedenie-rukovoditelya-proyavleniya-predposylki-i-posledstviya.

5. Во сколько обходятся бизнесу агрессивные начальники? [Електронний ресурс] // Banki. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10894891

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

І.І. Соколи, д.е.н., професор
О.О. Белозерова, А.І. Сминтина
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Глобальна економічна криза серед інших загострила ще одну, характерну для українського ділового середовища проблему – недостатню кваліфікаційну готовність менеджменту підприємств до прийняття стратегічних рішень у невизначеному ринковому середовищі. В умовах кризи різко зростає ступінь ринкової невизначеності – вона переходить із оперативного на макрорівень і поширюється на фактори макросередовища підприємництва й маркетингу: економічні, політичні, соціальні тощо. Скорочується попит, підвищується рівень конкуренції, проявляються нові ризики, кардинальним чином змінюється поведінка споживачів.

У відносно стабільній ринковій ситуації можна скористатися власним досвідом, спиратися на традиції й гарне знання освоєного ринку, скористатися загальнодоступною статистикою або загальними оцінками експертів. Зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного управління, як засобами нівелювання ризиків підприємництва в умовах швидко мінливого й погано прогнозованого ринкового середовища [1].

У стратегічному управлінні зазвичай виділяють п’ять основних функцій – планування, організацію, стимулювання, контроль і регулювання. У кожній з них більш-менш представлена стратегічна орієнтація. Але найбільше це стосується планування, в якому виділяють особливий його вид – стратегічне планування. Стратегічне планування являє собою процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями підприємства в ринкових умовах, що постійно змінюються. Мета стратегічного планування – визначити перспективні напрямки діяльності підприємства, що забезпечують його зростання та успішність. Використання системного підходу при стратегічному плануванні припускає рішення декількох спеціальних завдань: оцінки адекватності дій підприємства його зовнішньому середовищу; визначення потенціалу як сукупності розташовуваних і прогнозованих ресурсів різного виду і як переліку завдань, які доцільно вирішувати на підприємстві з урахуванням реальних умов зовнішнього середовища; визначення метасистемного рівня, що виконує функції цілеполягання для підприємства [2, 3].

Економічна криза, що розгортається, значно скорочує часовий обрій планування – період часу, протягом якого планування ведеться із задовільною вірогідністю. Відповідно, зростає потреба в частішому проведенні циклів стратегічного планування або корекції наявних стратегічних програм. Однак, навіть усвідомлена необхідність нової стратегічної програми або корекції стратегічного курсу зустрічається на вітчизняних підприємствах із проблемою недостатності ресурсів, необхідних для її розробки. Дотепер багато керівників українських підприємств не мають системних знань у сфері стратегічного управління та, як наслідок, слабко орієнтовані в процесі й інструментах стратегічного планування.

Методологічним питанням стратегічного планування та проблемам стратегічного маркетингу присвячена безліч публікацій наступних наукових діячів: М. Вебера, Ч. Барнарда, Г. Саймона, Р. Сайєрта, Дж. Марча, Х. Лейбенстайна, Р. Акоффа, Г.Л. Азоєва, Ж.-Ж. Ламбена, І.Р. Бузько, В.О. Винокурова, А.Є. Воронкова, В.Г. Герасимчука, А.П. Градова, Ю.Б. Іванова, Г.Б. Клейнера, Г.В. Козаченко, М.О. Кизима, М.М. Мартиненка, А.П. Наливайка, В.І. Отенка, В.С. Пономаренка, Ж.В. Поплавської, Є.В. Попова, С.Г. Светунькова, О.М. Тищенка, Р.А. Фатхутдінова та інших.

Разом з тим практично відсутньої роботи, у яких цілісно була б представлена методологія стратегічного планування діяльності підприємства з використанням маркетингових аспектів. На заповнення цього пробілу спрямоване наукове дослідження, у якому маркетинг розглядається як методологічна, інструментальна та інформаційна основа стратегічного планування.

Розгляд напрямів використання маркетингових аспектів у стратегічному планування на підприємствах АПК України.

Стратегічне планування на підприємстві, на нашу думку, являє собою організований процес прийняття стратегічних рішень, основним змістом якого є зіставлення власного потенціалу з можливостями й погрозами маркетингового макросередовища середовища на основі маркетингової інформації. Складність виникаючих у зв’язку із цим проблем визначає доцільність використання системного підходу в сполученні з ідеологією маркетингу, як концептуальної основи управління в умовах ринку.

Стратегічні цілі будь-якої комерційної організації формуються в зовнішньому, ринковому середовищі, де перебувають джерела її існування, тобто в зоні професійних інтересів маркетингу. До того ж маркетинг як наукова дисципліна і як методологія володіє великим, перевіреним на практиці апаратом методів, методик і прийомів збору й аналізу ринкової та внутрішньофірмової інформації. У діяльності підприємства маркетингу приділяється особливе місце, що визначається цільовою значимістю ринкових показників. Відповідно до сучасних поглядів маркетингу належить ключова роль у стратегічному плануванні підприємства, оскільки

маркетинг формує його загальну філософію (маркетингову концепцію) і дає вихідні дані для фахівців – розробників стратегічного плану [1, 2, 3, 4].

Отже, маркетинг являє собою не тільки одну зі спеціальних функцій управління поряд, наприклад, з виробничою або фінансовою функціями – його необхідно сприймати як одну з основних управлінських концепцій для підприємства в цілому.

Аналогічним чином стратегічний маркетинг доцільно розглядати як ключовий компонент стратегічного планування, відповідальний за створення та використання можливостей з нарощування потенціалу прибутку і зростання підприємства. Принципово важливим елементом управління стає аналітичний компонент концепції маркетингу. Вона полягає у виборі найкращих стратегічних альтернатив, на яких будуть базуватися операційні маркетингові програми.

Маркетинг на підприємстві виконує такі чотири функції: аналітичну, товарну, збутову та організаційну. Як мінімум, дві з них – аналітична й організаційна – безпосередньо залучені в процес стратегічного планування. У рамках організаційної функції ставиться завдання участі маркетологів у процесі стратегічного планування. Вони можуть виступати як ініціатори й організатори процесу, що нерідко і спостерігається на практиці.

Маркетологи вкрай зацікавлені в розгортанні стратегічного планування на підприємстві, оскільки ефекти маркетингу носять в основному, стратегічний характер. Вони проявляються в деякій, не завжди чітко обумовленій, тимчасовій перспективі й часто опосередковано в результатах зусиль інших підрозділів підприємства.

Найважливіший етап стратегічного планування – стратегічний аналіз – відповідає за своїми завданнями можливостям аналітичної функції маркетингу, відповідальної за одержання й обробку ринкової інформації.

Інформаційна система маркетингу може виступати як інструмент попередження кризових ситуацій у діяльності підприємства. Для цього включається механізм індикації “слабких сигналів”, що передвіщають розвиток кризи за тим або іншим напрямком діяльності [3, 4, 5].

В умовах економічної нестабільності істотно підвищується роль маркетингу як “навігаційної системи” підприємства. Основний корисний ефект від використання маркетингу в стратегічному плануванні полягає в підвищенні якості управлінських рішень шляхом системного інформаційного забезпечення керівництва аналітичною інформацією про ринкову ситуацію й позицію підприємства на ринках його продуктів.

І, нарешті, маркетологи є відповідальними за проведення маркетингового контролю – процесу відстеження результатів, що досягаються підприємством, порівняння їх з поставленими стратегічними цілями й виробленню, якщо буде потреба, корегувальних рекомендацій.

Отже, очевидно, що маркетологи в рамках своїх традиційних компетенцій цілком “перекривають” всі етапи стратегічного планування: ініціацію й організацію процесу стратегічного планування, формування цілей; стратегічний аналіз, результатом якого є перегляд стратегічних альтернатив і вибір корпоративної стратегії; проведення маркетингового контролю в процесі реалізації стратегічної програми.

Впровадження маркетингу в процес стратегічного планування не супроводжується перебудовою структур маркетингових підрозділів, ні тим більше зростанням чисельності маркетологів на підприємстві. Основне навантаження лягає на керівника служби й маркетологів-аналітиків у межах їхніх посадових повноважень. У такий спосіб відпадає необхідність у створенні спеціального підрозділу для проведення робіт зі стратегічного планування і підприємство одержує істотний економічний ефект від використання ресурсів маркетингу, що виражається в скороченні витрат на управлінський персонал.

Крім того, здійснення стратегічного планування на основі маркетингового аудита є ефективним способом формування незалежної точки зору на розвиток підприємства, що дозволяє скорегувати погляди власного персоналу.

Ф. Котлер розглядає процес формування стратегії організації з маркетингових позицій. Він пропонує такі етапи досліджень для визначення загальної стратегії компанії: визначення стратегії поведінки фірми на ринку; визначення стратегії охоплення ринку; вибір цільового сегмента ринку; формування стратегії розробок нових товарів; вибір ресурсної стратегії; вибір стратегії ціноутворення; вибір способів і методів поширення товарів; формування стратегії стимулювання збуту товарів; формування стратегії реклами товару; формування стратегії зростання фірми. Розглянемо можливі напрямки розвитку підприємства, позначені Ф. Котлером: стримана стратегія (при дефіциті коштів реагування, упевненості в клієнтах або завершенні діяльності на даному ринку); виборча реакція – вибіркова відповідна реакція на поведінку конкурентів в сфері реклами та ціноутворення; випадкова реакція, що є результатом причин особистого характеру. Остаточний вибір стратегічних ініціатив, на думку Ф. Котлера, визначається тією роллю, яку компанія займає в конкурентній боротьбі: лідер, претендент на лідерство, послідовник, той, хто зайняв ринкову нішу [1, 5, 6].

Маркетингова орієнтація в стратегічному плануванні діяльності підприємства повинна, на наш погляд, реалізовуватися в рамках маркетингової концепції, що полягає в адаптації й використанні апробованих методів та інструментів маркетингу для цілей становлення й проведення процесу стратегічного планування на підприємствах України. Ефективна структура даної концепції включає такі постулати і характеристики:

Маркетинг як методологічна основа:

– методологія та інструменти маркетингу;

– організаційні ресурси маркетингу;

– маркетингова інформаційна система;
– аналітичні ресурси маркетингу.
Маркетинг у процесі формування цілей:
– фільтрація та оптимізація цілей керівництва підприємства;
– узгодження пріоритетів і зусиль керівництва підприємства;
– перетворення пріоритетів і зусиль керівництва підприємства в головні маркетингові цілі підприємства.
Маркетинг у стратегічному аналізі:
– інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень;
– виявлення та оцінка інформаційних фільтрів;
– база даних маркетингу.
Маркетинг у моніторингу стратегічних альтернатив:
– моніторинг і оцінка готовності підприємства до впровадження стратегічного планування;
– моніторинг і оцінка розглянутих стратегій;
– проведення стратегічних експертиз.
Маркетинг у реалізації стратегії:
– маркетинговий контроль;
– маркетинговий аудит [1, 2, 3, 4, 5, 7].

Використання даної концепції дозволяє направити процес мислення при прийнятті рішень убік максимальної відповідності вимогам зовнішнього середовища, що змінюється.

На першому етапі доцільно провести опис бажаного стану підприємства, представлене думкою керівництва. Опис проводиться за допомогою визначення бажаних значень основних характеристик (показників) підприємства: прибутку, частки ринку, чисельності співробітників, продуктивності праці, рентабельності продукції, переліку перспективних напрямків бізнесу та інших кількісних і якісних характеристик.

Формування цілей розглядається як процес визначення бажаного стану підприємства. Часто вирішальну роль тут грають суб'єктивні фактори, пов'язані, насамперед, із цілями, життєвими установками, кваліфікацією топ-менеджменту. Однак на високому рівні абстракції можна помітити, що орієнтирами при формуванні цілей можуть виступати кілька вимог, обумовлених станом підприємства, традиціями прийняття рішень, твердістю конкурентного середовища тощо. Розглядаючи підприємство як систему в зовнішнім середовищі, доцільно виділити 5 основних напрямків, по яких розподіляються його цілі. Зовнішні цілі для підприємства як системи формуються на так званому "метасистемному" рівні, основними завданнями якого є формування цілей та координація. Наприклад, як такий рівень можуть розглядатися керівники підприємства. Цілі діяльності мають відношення до взаємодії із зовнішнім середовищем, головним чином, до впливу на зовнішнє середовище з використанням потенціалу підприємства (переліку завдань, які підприємство здатне вирішувати з прийнятними показниками результату). Цілі розвитку, в свою чергу, відповідають формуванню та змінам потенціалу, і в цьому змісті часто називаються стратегічними. Цілі задоволення потреб і вимог суб'єктів є втіленням цілей співробітників з урахуванням спрямованості цілей інших суб'єктів і підприємства в цілому. Цілі існування підприємства виражають його прагнення до виживання в умовах існуючого зовнішнього оточення, збереження самоідентичності й структурної цілісності. Основою довгострокової успішної діяльності підприємства є збалансованість всіх видів цілей. При цьому в кожному конкретному випадку баланс може перебувати в різних співвідношеннях цілей щодо важливості.

Маркетингові стратегічні цілі підприємства можуть бути явними і неявними. Явні цілі, у свою чергу, можуть бути неформальними та формалізованими. Формалізація цілей дозволяє зробити їх дійсно загальними, а також організувати безперервний процес постановки цілей і контролю їхнього досягнення. Ми виділили напрямки, у рамках яких можуть призначатися стратегічні цілі підприємства:

Бажана частка ринку. Ринкова стабільність підприємства визначається не часткою ринку, а її відповідністю виробничим можливостям. Важливою є цільова сегментація ринку: при збереженні номінальної ринкової частки доцільно орієнтуватися на сегменти, що приносять більший прибуток.

Інновації – визначення нових способів ведення бізнесу. Для того, щоб підприємство займалося інноваціями, у нього повинні бути довгострокові ринкові перспективи.

Продуктивність. Підприємство може визначати цілі на рівні результатів господарської діяльності: підвищення продуктивності праці, зниження витрат тощо. Однак багато з цих показників досить неоднозначні. Наприклад, зниження виробничих витрат, може супроводжуватися зниженням технологічної стабільності підприємства.

Ресурси, необхідні для досягнення цілей (фінансові, матеріальні, кадрові, маркетингові). Підприємство може нарощувати ресурси, розвиватися з метою забезпечення конкурентної стабільності на ринку.

Прибутковість – найбільш часто декларована мета – але вона у короткостроковому періоді може суперечити прибутковості в довгостроковому.

Управлінські аспекти, якість менеджменту.

Персонал – виконання трудових функцій і ставлення до роботи, у тому числі рівень корпоративної культури, заходи щодо мотивації персоналу.

Соціальна відповідальність – обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства [4, 7, 8].

Основою для формування та формулювання цілей стратегічного рівня є вимоги керівництва, які виражаються в уявленні про сутність бізнесу, його ролі для керівника та характері участі в ньому власника.

Далі доцільно провести аналіз поточного стану підприємства і його ринкового середовища, який називають стратегічним аналізом. Його найважливішими складовими є дослідження ринку продукції фірми, а також внутрішньофірмової ситуації. Основним завданням стратегічного аналізу в рамках планування є визначення конкурентної позиції підприємства на ринках його продуктів.

На наступному етапі стратегічного планування необхідно розробити стратегію та план переходу з поточного стану в бажаний. Стратегію можна розглядати як сполучну ланку між цілями підприємства й лінією поведінки, обраної для їхнього досягнення.

У процесі реалізації стратегічних планів маркетологи підприємства відповідають за маркетинговий контроль – процес постійного оцінювання результатів, що досягаються фірмою, з поставленими цілями й вироблення при необхідності коригувальних впливів з урахуванням поточної ситуації в маркетинговому середовищі. Причому корекції можуть піддаватися як сама стратегія підприємства, так і поставлені цілі. Маркетинговий контроль відіграє роль зворотного зв'язку на вході, що стабілізує роботу всієї системи, у цьому випадку – процес стратегічного планування та реалізації стратегічних планів.

Перед розробкою стратегії, на основі якої буде здійснюватися досягнення стратегічних цілей, необхідно оцінити готовність підприємства до роботи в умовах неминучих стратегічних змін.

При формуванні стратегії в умовах надмірно динамічної економіки, нечіткої, неповної, швидко застаріваючої інформації повинні бути здійснені наступні види маркетингових дій:

– моделювання майбутнього, формування цілей, їхня ідентифікація, вибір цільових пріоритетів, вибір ринкових сегментів;

– аналіз конкурентного середовища, виявлення тенденцій глобального розвитку ринку та його прогноз, галузевий аналіз ринків, технологій, продуктів, ресурсів, інновацій, аналіз суміжних галузей;

– оцінка сильних сторін підприємства з позицій макроекономічних індикаторів, оцінка погроз із боку зміни зовнішнього середовища та поведінки конкурентів, динаміка параметрів внутрішнього середовища підприємства;

– формулювання корпоративної стратегії, формування ділових стратегій, у т.ч. для наявних і нових продуктів;

– ідентифікація й оцінка вузлових проблем і ризиків;

– реалізація стратегії, стратегічний проект, адаптація підприємства до стратегії, впровадження стратегії, контроль і моніторинг процесу [1, 2, 3, 4, 8].

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне планування й управління, засноване на маркетингу, є складним і потенційно потужним механізмом, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливому зовнішньому середовищу, потрапивши в умови нестабільності.

Необхідність розробки концепції стратегічного управління і планування в діяльності підприємств обумовлена наступними факторами:

– підвищенням ролі маркетингової діяльності в умовах ринку, розвитком міжрегіональних і міжнародних зв'язків;

– посиленням конкурентної боротьби на продовольчому ринку;

– необхідністю комплексного використання логістичного підходу до управління діяльністю підприємств;

– розвитком сучасної інформаційної системи;

– удосконаленням методів маркетингових досліджень;

– підвищенням ролі економіки знань у розвитку галузі [1, 4, 5].

Концепція стратегічного управління та планування діяльності підприємств – це система поглядів на управління комерційними процесами з урахуванням сучасних технологій стратегічного управління, що базуються на ресурсі знань підприємства; розвитку конкурентних переваг підприємства на продовольчому ринку; можливостей використання внутрішньогалузевої інтеграції для розробки й випуску товарів, що відповідають потребам населення; підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності й одержання прибутку. Дана концепція передбачає основні напрямки розвитку стратегічного управління, інформаційного забезпечення, персоналу підприємства. Реалізація концепції буде сприяти підвищенню якості життя населення за рахунок своєчасного забезпечення високоякісними товарами в необхідних обсягах на всій території країни. Основним напрямком стратегічного планування на базі маркетингу підприємств галузі є розвиток стратегій збуту виробленої продукції на національному і світовому продовольчих ринках.

Зростає значимість ресурсу знань підприємства, що має стратегічне значення для розвитку комерційної діяльності й розвитку підприємства в цілому, створює інтелектуальне багатство підприємства. Для агропромислового комплексу – це, у першу чергу, оцінка наявності фахівців і рівня їхньої освіти, їхня зайнятість за видами діяльності, знання міжнародних норм і правил ведення комерційної діяльності на

світовому продовольчому ринку. Саме тут важливу роль починає відігравати економіка знань і застосування м'яких елементів менеджменту: стилю керування, підбору кваліфікованого персоналу – фахівців маркетингової діяльності, що володіють сумою навичок, необхідних для ведення підприємницької діяльності на продовольчому ринку.

Для досягнення цілей запропонованої концепції підприємствам України необхідно вирішити ряд проблем, які можна формалізувати шляхом визначення різниці між фактичними та нормативними значеннями показників, а також виконати структуризацію проблем, побудувавши для їхнього вирішення дерево цілей підвищення ефективності управління. Трирівнева система стратегічного управління, що заснована на постулатах маркетингу, повинна включати корпоративний, функціональний і інструментальний рівні. На корпоративному рівні керівництво підприємства здійснюється комерційним директором або віце-президентом, які на підставі обраних радою директорів корпоративних стратегій розробляють стратегії діяльності підприємства, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Управління діяльністю підприємств на функціональному рівні розкривається в стратегіях, розроблених керівниками служб, відділів, департаментів, що працюють під керівництвом комерційного директора підприємства. Центральною функціональною стратегією є стратегія збуту, спрямована на захоплення, утримання, розширення ринків збуту.

Особливості управління діяльністю підприємств на інструментальному рівні полягають у виконанні стратегій, розроблених на корпоративному й функціональному рівнях, саме тут розробляються всі деталі асортиментної політики та збутової комерційної діяльності, здійснюється підбір маркетингових технологій відповідно до обраних стратегій діяльності зі збуту готової продукції. На даному рівні управління діяльністю підприємств формуються комерційні зусилля підприємства на цільовому ринку, які визначаються стратегічними рішеннями зі збереження й утримання досягнутої позиції або її поліпшенню.

Зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного планування, для нівелювання ризиків бізнесу. Глобальна економічна криза загострила цю проблему й виявила невисоку кваліфікаційну готовність менеджменту вітчизняних підприємств до прийняття стратегічних рішень в умовах швидко мінливого й погано прогнозованого ринкового середовища. Розроблені авторами методологічні основи маркетингового підходу до стратегічного планування діяльності підприємства дозволяють у значній мірі компенсувати недосконаліть методологічної бази й обмеженість ресурсів для впровадження стратегічного планування, які приводять до втрат ринкових можливостей і погіршення конкурентних позицій українських підприємств.

Список використаної літератури

1. Звягінцева О.Б. Ринкова стратегія підприємств харчової промисловості : монографія / О.Б. Звягінцева. – Миколаїв : Видавництво – друкарня "Квіт", 2012. – 494 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
3. Завгородняя А. Маркетинговое планирование. Анализ, политика, контроль / А. Завгородняя. – СПб. : Питер, 2002 . – 352 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. –11-е издание ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
5. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
6. Куденко Н. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
8. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – М. : Экономика, 2000. – 570 с.
9. Розвиток регіонального маркетингу на основі комплексної багатофакторної оцінки/ Економіка, фінанси, право. – 2017. - №11. – С. 8-11
10. Аверіхіна Т.В. Аналіз впровадження системи маркетингового менеджменту на вітчизняних підприємствах/ Т.В. Аверіхіна, М.Ю. Єгоров // Економіка фінанси право: щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. – №6/1'2017.– С.7-10.
11. Мамонтенко Н.С. Класифікаційна основа загальної стратегії машинобудівних підприємств / Н.С. Мамонтенко // Економічні інновації: Зб. наук. праць. – Одеса, 2015. – Вип. 60, Т. ІІІ. – С. 295-305
12. Мамонтенко Н.С. Життєвий цикл інновацій та його вплив на процес формування інноваційної стратегії/ Н.С. Мамонтенко // Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право». – Київ, 2016.– №12/3. – С. 27-35

ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДО ТИПУ КУЛЬТУРИ ЗНАНЬ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Г.А. Дорошук, к.е.н., доцент,
В.В. Чаленко, К.Е. Штольц
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють загострення конкурентної боротьби між підприємствами. Одним з інструментів, що дають можливість забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, є зміни та інновації, які останнім часом стали важливим пріоритетом розвитку бізнесу. Процес впровадження змін в більшості випадків вимагає створення всередині підприємства клімату, що сприяє зародженню і здійсненню нових ідей, - організаційної культури знань. Також актуальність вивчення питань трансформації організаційної культури обумовлена укоріненими в свідомості персоналу уявленнями, цінностями і нормами, які не завжди відповідають вимогам часу і запитам клієнтів, що дозволить вирішити важливу наукову і практичну задачу ефективного впровадження змін та формування інноваційної моделі розвитку економіки України.

Формування, розвиток і трансформація організаційної культури розглядалися багатьма авторами. Так в роботах Ларичева Е.А. приділяється увага порівнянні організаційної, інноваційної та консервативної культури, а також аналізу елементів інноваційної культури підприємства. В роботі Зубенко В.В. висвітлюється механізм формування інноваційної культури підприємства, Миколаїв А.І. розглядає завдання і проблеми інноваційної культури.

У той же час теоретичні та методичні напрацювання щодо здійснення трансформації організаційної культури практично відсутні, в основному аналізуються окремі прикладні питання.

В основу розроблених методичних підходів до трансформації організаційної культури до культури знань в рамках концепції управління цінностями покладено такі три припущення:

– трансформація цінностей організації (як складової частини організаційної культури) в залежності від рівня її розвитку;

– формування цінностей, що відповідають меті розвитку;

– формування певної гнучкості (мінливості, пластичності) культури, тобто її сприйнятливості нововведення, інновацій, змін.

В першу чергу необхідно визначити, в чому причина змін культури, хто впливає на цей процес і що є результатом подібних втручань в цінності і норми колективу.

Від культури підприємства до культури знань. Видно, що трансформація відбувається через незадовільного стану справ, надмірної бюрократизації і відсутності розвитку. Процес зміни відбувається під впливом лідерів підприємства (як формальних, так і неформальних), менеджерів всіх рівнів і позаштатних консультантів, які діють виходячи з того, що культура підприємства - це, перш за все, система цінностей і зразків поведінки. Результатом ефективної трансформації буде прийняття нових цінностей усіма співробітниками і реалізація їх у роботі, що дозволить поліпшити результати бізнесу в цілому. Маючи чітку мету, підприємство може почати реалізацію процесу трансформації організаційної культури підприємства до культури знань, який складається з окремих етапів.

Наступним етапом є комплексна оцінка культури. З нашої точки зору доцільно включити в діагностику визначення типу організаційної культури; оцінку рівня культури знань і оцінку гнучкості культури, яку пропонується проводити за допомогою оцінки готовності до змін.

Після визначення типу організаційної культури фокус уваги був спрямований на ключову складову організаційної культури - цінності компанії.

Їх аналіз був проведений в двох розрізах: виявлення цінностей і аналіз динаміки цінностей (тобто спрямованості і швидкості їх трансформації).Основними цінностями ДП НАЕК «Енергоатом» є безпека; професіоналізм; культура безпеки; відкритість, правдивість і репутація; збереження кадрового потенціалу; управління знаннями; запобігання корупції; соціальна відповідальність.

Аналіз динаміки цінностей було проведено з теорії спіральної динаміки К. Грейвз. Універсальність теорії спіральної динаміки полягає в тому, що її можна застосувати як до окремих країн, так і організаціям, і окремим особистостям. Ця теорія дає можливість описати не тільки рівень розвитку всієї компанії, а й окремих її елементів, субкультур. Так, HR-служби будуть ставитися до більш високого зеленому рівню розвитку, в той час як цінності виробничих підрозділів і служби маркетингу описуються червоним рівнем.

Перелік цінностей НАЕК дозволяє віднести цю компанію до синього рівню, що не дивно, так як компанія забезпечує енергетичну безпеку країни (наявність основоположної ідеї) і діяльність регламентована (це обумовлено суворим дотриманням технології і досягненням безпеки). Однак в довгостроковій перспективі використання виключно таких цінностей буде стримувати зростання компанії, так як зростання ефективності компанії, мотивація і особиста заинтерисованность до кінцевих результатах - це цінності наступного помаранчевого рівня.

У компанії вже відбувається перехід від синього на помаранчевий рівень, що відбивається в помаранчевій візії компанії, яка включає в себе: клієнто-орієнтована компанія, зростання частки ринку, заняття гідного міжнародного рівня, будівництво нових потужностей.Фактичною реалізацією цього переходу є підготовка і проведення корпоратизація компанії зі зміною організаційно-правової форми та підвищенням ефективності та ринкової орієнтованості компанії.

Можлива корпоратизація в двох варіантах: пріоритетному - створення єдиного підприємства на базі всього майна, яке знаходиться на балансі ДП НАЕК «Енергоатом»; альтернативному - створення кількох окремих публічних акціонерних товариств.

Цікавий досвід функціонування енергетичних організацій жовтого рівня (по К. Ґрейвзу) або так званих бірюзових, описаний в книзі «Відкриваючи організації майбутнього» і «Joy a work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job». AES (Applied Energy System, «Прикладні енергетичні послуги») заснували в 1982 р США Роджер Сант і Денніс Бакке. Компанія швидко виросла до одного з найбільших світових виробників і постачальників електроенергії, налічувала 40 тис. Співробітників в 2000 р Підприємства розташовані в 31 країні на всіх континентах - від Аргентини до Сальвадора, від Угорщини до Казахстану, від Бангладеш до Китаю, від Південної Африки до Танзанії.

Наступним кроком трансформації організаційної культури є створення передумов для реалізації розробленої програми дій. Тут важливо виявити і мобілізувати таланти, залучити в процес змін кваліфікованих фахівців - прихильників цих змін, а потім створити цільові групи для формування системи інформування персоналу. Заключний момент - остаточне документальне оформлення вимог до культури знань.

Ключовим етапом є реалізація програми формування та розвитку інноваційної культури підприємства. Включає в себе навчання персоналу, коригування кадрової політики, проведення змін організаційної системи і т.п. На цьому етапі формується забезпечення процесу трансформації організаційної культури: накази, розпорядження, плани, інша документації, фінансове забезпечення реалізації програми, організація регулярної зворотного зв'язку про хід змін і власне координація зусиль [1]. При побудові нової оргкультури дуже важливо дотримуватися поступовість нововведень; важливо, щоб її елементи не вступали в явне протиріччя з існуючою системою цінностей компанії.

Нарешті, завершує трансформацію культури проведення контролю над реалізацією змін. Виділяються контрольні показники, за якими буде визначатися досягнення поставленої мети. Можливі коригування і повторення декількох етапів.

Процеси розвитку і успішного впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах тісно пов'язані з трансформацією організаційної культури до інноваційного типу. У даній статті зроблена спроба вирішити проблему відсутності комплексності необхідних заходів та дій при зміні культури підприємства. Це дозволило обгрунтувати порядок і взаємозв'язок етапів процесу трансформації організаційної культури до інноваційного типу і запропонувати комплексну схему досліджуваного перетворення, що дає можливість швидше і ефективніше підприємствам змінити свою культуру, отже, і поліпшити процес розробки і впровадження інновацій [2, 3].

Перспективними напрямками дослідження є аналіз комплексних схем трансформації культури для підприємств різних галузей або розмірів, а також більш детальне вивчення елементів запропонованої схеми з точки зору реакції підприємств на зміни на кожному етапі.

Організаційний розвиток дає можливість знаходити найбільш підходящі інструменти для пошуку подальших шляхів функціонування, розвитку і підвищення ефективності компанії. Вибір вектора організаційного розвитку та фіксація результатів розвитку багато в чому залежать від зміни культури підприємства. Зміна культури процес творчий, довгостроковий, який має ряд особливостей і деколи складно реалізовується. У параграфі запропоновано вирішувати проблему трансформації культури через комплекс послідовних заходів, що дозволяє оцінити поточний стан, вибрати варіант переходу і оцінити досягнутий рівень. В рамках запропонованої концепції даної роботи одним із сучасних типів культури - культура знань, це набір принципів, переконань, патернів поведінки співробітників організації, які підтримують створення і вільне поширення знань. Тільки 31% західних компаній має добре розвинену навчальну культуру, але вже 70% робочої сили зайнято в роботах, пов'язаних зі знаннями. Для формування культури знань необхідні три фактори: лідерство; довіру і усунення бар'єрів: організаційних (рівні ієрархії, географічна віддаленість підрозділів, система мотивації, правила просування по кар'єрних сходах, традиції проведення нарад, методики вирішення проблем) і ментальних (невміння рефлексувати, «дилема навчання» професіоналів).

Список використаної літератури

1. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : Питер, 2008. – 154 с.

2. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб’єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічков, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с.

3. Дорошук, Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.

ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ, МЕТОДИ, ПРОБЛЕМИ

О.М. Лук'янчук, старший викладач
А.Ю. Костова
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Чим вища якість трудових ресурсів підприємства, тим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації, тому в сучасних умовах значно зростає значущість та рівень вимог до підбору персоналу, який традиційно розглядається як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді [1].

Пошук і набір кадрів – це перший і один з найбільш важливих етапів у загальному циклі руху персоналу на підприємстві. Знання HR-менеджером ефективних технологій підбору персоналу дозволяє створити сильну згуртовану команду співробітників, спільна діяльність яких проходить в рамках корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу з метою досягнення поставлених керівництвом підприємства цілей [2].

Підбір кадрів – це вибір гідного працівника, чиї особові і професійно важливі якості відповідають вимогам, що пред'являються до даної посади. Професійний відбір кандидата дозволить співробітнику відділу кадрів, що ухвалює рішення, прогнозувати те, як справлятиметься з роботою кандидат на дану посаду, його успішність і перспективність, а це, у свою чергу, дає можливість підприємству виживати, рости і процвітати [3].

Підбір кадрів – це процес вивчення професійних та психологічних якостей працівника, викликаний необхідністю встановити його здатність виконувати конкретні обов'язки на певному робочому місці, та вибору із сукупності потенційних працівників тих, хто здатен задовольнити потреби підприємства [4, с. 112].

Перелічимо найбільш ефективні традиційні методи пошуку та підбору персоналу (кандидатів):

1. Рекрутинг - підбір співробітника «лінійного рівня»

1.1. Масовий рекрутинг — технологія, яка використовується в тому випадку, коли підбір персоналу здійснюється на однотипні вакансії і основним завданням є короткий термін пошуку (опис вакансій і розміщенні цього опису зазвичай на сайті підприємства, а також сайти, що спеціалізуються на пошуку роботи).

1.2. Цифровий рекрутинг - підбір кандидатів за допомогою віртуальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn тощо) за класичним та стандартним набором якостей;

2. Executive Search — застосовується при пошуку фахівців вищої ланки, або ж людей з особливими знаннями і навичками у певній, досить часто доволі вузькій, сфері.

3. Штатний вибір — підбір кандидатів відбувається через оголошення про вакантну посаду в ЗМІ та Інтернет в результаті обираються кращі й найбільш мотивовані з тих кандидатів, які зараз є на ринку.

4. Управлінський відбір — підбір кандидатів відбувається серед штатного персоналу, резерву та зовнішніх кадрів за певним набором більш високого рівня знань і компетенцій, якими повинні володіти кандидати.

5. Headhunting («полювання за головами») - пошуку або переманювання конкретного спеціаліста (професіонала у своїй галузі).

6. Скринінг - підбір кандидатів виключно за формальними ознаками (освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи) та психологічними характеристиками.

7. Preliminaring (прелиминаринг) - націлений на довгостроковий бізнес-план компанії: забезпечити «приток» працівників, які не мають досвіду праці у інших компаніях, а отже не привнесуть у роботу упередженість, це найбільш перспективний спосіб створення міцного і продуктивного трудового співтовариства. Але такий метод потребує розробки програми роботи зі студентами, є здебільшого ефективним для підприємств зі стабільним іміджем, репутацією та значним фінансовим становищем та не може гарантувати лояльності працівника.

8. Підбір тимчасового персоналу — обрання за мінімальними критеріями адміністративного та обслуговуючого персоналу на час проведення різних конференцій, маркетингових досліджень, промоушн-акцій тощо.

9. Набір молодих фахівців - жорсткий груповий відбір, який починається ще на рівні відсіву за анкетними даними. Безпосередньо процесу відбору кандидатів передує велика робота з керівниками навчальних закладів — на рівні деканатів і ректоратів де проводяться переговори й укладаються договори про співпрацю.

10. Пошук талантів (від англ. talents search) — підбір персоналу ведеться цілеспрямовано з перспективних і цікавих людей.

Деякі роботодавці, бажаючи здобути для свого підприємства дійсно «цінні» кадри, сьогодні вдаються до нетрадиційних методів відбору персоналу. Людина, яка відправляється на співбесіду, може навіть не уявляти, що там на неї чекає. Традиційні способи інтерв'ю в деяких компаніях поступаються місцем нестандартним психологічним методам відбору персоналу, серед яких:

– стресове інтерв'ю - направлене на визначення стресостійкості кандидата;

– Brainteaser-інтерв'ю (дослівно, інтерв'ю яке лоскоче мозок) - направлене на вирішення задач нестандартними методами та креативними рішеннями;

– метод підбору на основі фізіогноміки – направлене на визначення характеру по зовнішності;

– соціоніка – набір персоналу відбувається на «присутності» у кандидата логіки та етики, інтуїції і сенсорики, екстраверсії і інтроверсії, раціональності і ірраціональності.

– метод підбору на основі графологія – набір персоналу на основі зв'язку каліграфічного почерку кандидату з рисами його особистості;

– метод підбору на основі гороскопу – підбір кандидата відбувається на основі астрологічних прогнозів.

– вибір за відбитками пальців – кандидата обирають за відбитками пальців і на основі досліджень Б. Хігіра досліджують інтелектуальні здібності, і навпаки;

– метод підбору на основі френологія — підбір кандидата відбувається на основі вивчення залежності між індивідуальними ознаками людського черепа і рисами характеру;

– метод підбору на основі поліграфічного обстеження - підбір кандидата відбувається на основі виявлення й оцінки лояльності його по відношенню до підприємства, справжніх причин його звернення щодо пошуку роботи, наявність наркотичної та/або алкогольної залежності тощо.

Отже, як бачимо, серед розглянутих методів немає жодного, що гарантує стовідсоткову вірність вибору кандидата. Однак немає такої точності і у традиційних технологій підбору. Можливо, саме цим і пояснюється зростаюча популярність цих методів, адже якщо немає одного єдино вірного способу, то можна спробувати все й одразу.

Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів, вибираючи котрий підприємству треба спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки в цілому. Окремо варто проаналізувати особливості робочого місця потенційного працівника, компетенції, якими повинен володіти кандидат та ін. Саме такий виважений підхід та врахування усіх можливих аспектів надає можливість знайти кандидата, який володіє потрібними підприємству професійними та особистісними якостями [5].

Вибір шляхів залучення та відбору персоналу залежить від багатьох факторів: стану ринку праці, профілю вакансії, корпоративної культури підприємства, її фінансових можливостей. Потрібно відзначити, що використання одного певного методу не дає точного результату. Немає методів поганих і хороших – є відповідні і не відповідні для конкретного підприємства, посади і ситуації. Тому для формування більш якісної і гнучкої системи кадрового складу, кожна HR-служба може вибрати засоби і методи, які відповідають цілям підприємства. Зазвичай процес підбору включає в себе комплекс методів, що залежать від вакансії і ситуації на ринку праці. Від того, як якісно проведена процедура процесу відбору кадрів, в подальшому може позначитися на роботі підприємства, його прибутковості і розвитку. Відбір нових високоспеціалізованих працівників покликаний не тільки забезпечити режим нормального функціонування підприємства, але, і закладає фундамент майбутнього його успіху [2].

Аналізуючи викладене, можна зробити висновок, що незважаючи на те, що багато підприємств використовують безліч нетрадиційних методів відбору персоналу, кадровики та менеджери з персоналу досить часто з недовірою ставляться до них, сумніваючись в ефективності їх застосування. І це цілком зрозуміло, адже навіть і фахівці, які пропонують такі методики, радять їх використовувати тільки для отримання додаткової інформації в сукупності з традиційними методами підбору персоналу, ні в якому разі не обираючи нетрадиційну методику в якості основної й покладатися лише на її результати [6].

Список використаної літератури

1. Чорна М.В. Підбір персоналу на підприємстві:системний та процесний підходи / М. В. Чорна, М. М. Білоножко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 69-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1%282%29__12.

2. Павленко К.О. Сучасні технології підбору персоналу [Електронний ресурс] / К. О. Павленко, Т. С. Шульгіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 23(3). - С. 30-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(3)__8.

3. Тісагдіо І.Ю. Сучасні проблеми підбору персоналу і механізм їх реалізації / І. Ю. Тісагдіо, А. В. Семенькова // Економіка та держава. - 2009. - № 5. - С. 110-112. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_5_35.

4. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. С. 111–117

5. Следь О. М. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу / О. М. Следь, А. В. Нечаєва. // Ефективна економіка. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_23.

6. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки/ Кадрова газета "Консультант кадровика№, 2017, - №23 (155). - Режим доступу: https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

М.О. Панченко, к.е.н., доцент
А.Є. Гоманюк, О.О. Кравчук
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

У конкурентній боротьбі лише ті підприємства зберігають і поліпшують своє становище на ринку, які послідовно ведуть роботу з підтримання і вдосконалення якості продукції за важливими для споживачів показниками. Таке вдосконалення позитивно вплине на попит, а, отже, і на доходність підприємств у коротко- і довгостроковому періодах. Як уже зазначалося, важливо також, щоб якісні характеристики продукції мали кількісний вимір і могли бути піддані перевірці споживачем. Лише в такому разі виробник може оперативно контролювати формування якості продукції, а споживач – своєчасно пересвідчитись у відповідності її фактичних показників прийнятому стандарту.

Для оцінки якості продукції необхідно встановити кількісну характеристику його властивостей. Показник якості – це кількісний вираз однієї або кількох властивостей продукції, що формують її якість, які розглядаються відносно до певних умов її створення та експлуатації. Рівень якості визначають як відношення фактичного показника якості до нормативного.

Показники формуються в нормативах на стадії стратегічного маркетингу, уточнюються в технічній документації на стадії НДДКР, матеріалізуються на стадії виробництва, використовуються на стадії експлуатації. Найбільш відповідальним етапом є стратегічний маркетинг.

Показники якості продукції в залежності від характеру виконуваних завдань з оцінки рівня якості продукції можна класифікувати таким чином:

За кількістю властивостей, що характеризуються:

– одиничні показники (характеризують одну з властивостей товару);

– комплексні показники (характеризують декілька властивостей товару). Комплексні показники можуть бути груповими, узагальненими та інтегральними. Безпосередній оцінці підлягають значення одиничних показників якості. Значення комплексних показників якості обчислюють розрахунковим методом.

В залежності від способу вираження: абсолютні показники (фактичне значення в натуральних одиницях (кг, м, бали, безрозмірні) чи в вартісних одиницях; відносні показники (зіставлення абсолютних показників зразка продукції та аналога).

За властивостями: показники призначення; показники надійності; показники екологічності; показники безпеки; ергономічні показники; естетичні показники та ін.

В залежності від використання для оцінки: базове значення показника якості продукції – значення показника, що прийняте за основу під час порівняльної оцінки якості продукції; відносне значення показника якості продукції – відношення фактичного значення показника якості продукції до базового значення показника.

В залежності від етапу визначення значеньпоказників:

– прогнозовані (використовують на тих стадіях створення продукції, коли ще немає ані завершеного продукту, ані навіть його детального проекту);

– проектні (визначають на основі аналізу проектів продукту (ескізного, технічного, робочого), а також шляхом випробовування продукту);

– експлуатаційні (визначають за результатами експлуатації продукції) [66, с. 207].

Аналіз якості продукції ґрунтується на системі численних показників, серед яких можна виділити узагальнюючі, індивідуальні та непрямі (табл. 1).

Якість предметів праці оцінюють здебільшого за допомогою показників технологічності їхньої обробки й переробки. Більшість із них відображають фізико-механічні властивості та хімічний склад предметів праці. Показники для оцінки якості споживчих товарів диференціюють залежно від їхнього конкретного призначення. Зокрема, якість продуктів харчування характеризують показники калорійності, консистенції, смаку, запаху, терміну зберігання тощо, а одягу та взуття – показники міцності, естетичності – колористика, силует тощо.

У практиці господарювання важливо знати не лише якість окремих виробів, а й загальний рівень якості всієї сукупності продукції, що її виготовляє підприємство. З цією метою застосовують певну систему загальних показників, а саме:

– частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їхньому обсязі;

– коефіцієнт оновлення асортименту;

– частка продукції, на яку одержано сертифікати якості;

– частка продукції для експорту в загальному її обсязі на підприємстві;

– частка виробничого браку (бракованих виробів);

– відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами.

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї, яку порівнюють з відповідними базовими показниками за фіксованих

умов споживання. Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів.

Таблиця 1 – Система показників якості продукції

Група показників	Характеристика	Показники якості продукції
Узагальнюючі	Характеризують якість всієї продукції незалежно від її виду і призначення	питома вага нової продукції в загальному її випуску; питома вага сертифікованої і несертифікованої продукції; питома вага продукції вищої категорії якості; питома вага продукції, що відповідає міжнародним стандартам; питома вага продукції, що експортується.
Непрямі	Штрафи за неякісну продукцію, обсяг і питома вага забракованої продукції, втрати від браку тощо	гарантійний термін роботи, кількість і вартість гарантійних ремонтів у розрахунку на один виріб; наявність рекламацій, їх кількість і вартість; відповідність тенденціям (моді); наявність і рівень попиту на даний виріб тощо.
Індивідуальні (одиничні)	Характеризують одну з властивостей продукції	корисність (жирність молока, вміст білків у продуктах харчування); марочність (харчова, промисловість будівельних матеріалів); сортність (легка, харчова, хімічна та інші галузі промисловості); надійність (довговічність, безвідмовність в роботі); технологічність, що характеризує ефективність конструкторських і технологічних рішень (трудомісткість, енергоємність); естетичність виробів; вміст корисних або шкідливих домішок (% до загального обсягу або ваги); призначення одного з часткових показників якості як єдиного провідного (міцність металів, калорійність продуктів харчування тощо).

Абсолютний рівень якості виробу знаходять обчисленням вибраних для його вимірювання показників, не порівнюючи їх із відповідними показниками аналогічних виробів. Одночасно визначають відносний рівень якості окремих видів продукції, що виробляється (проектується), порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості найліпших вітчизняних та зарубіжних аналогів. Проте рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів мусить постійно зростати. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її перспективного рівня, що враховує пріоритетні напрями й темпи розвитку науки і техніки. Для нових видів продукції доцільно визначати також оптимальний рівень якості, тобто такий її рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво й використання продукції за певних умов споживання була б мінімальною.

Поліпшення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу, тому підвищення якості має значний народногосподарський ефект. Цей ефект враховує ефекти і від виробництва, і від експлуатації (споживання) продукції підвищеної якості.

В цьому випадку важливо забезпечити своєчасність, оперативність і достовірність визначення показників якості продукції. Вирішенню цієї проблеми значною мірою сприяє застосування досконалих методів такого визначення, серед яких найпоширенішими нині є: органолептичний, лабораторний (вимірювальний), соціологічний, економіко-статистичний та ін. (табл. 2).

Таблиця 2 – Методи визначення якості продукції

Назва	Характеристика
Органолептичний метод	ґрунтується на використанні й оцінці інформації, яку отримує людина завдяки своїм органам чуттів (зору, запаху, смаку, слуху, дотику).
Лабораторний (вимірювальний) метод	Показники якості вимірюються технічними вимірювальними засобами, що постійно вдосконалюються.
Соціологічний метод	якість продукції визначається споживачами шляхом їх усного опитування або спеціальним анкетуванням, організацією різних виставок, конференцій, аукціонів тощо.
Економіко-статистичний метод	ґрунтується на визначенні та аналізі відхилень окремих показників якості продукції від встановлених стандартів.

Органолептичний метод ґрунтується на використанні й оцінці інформації, яку отримує людина завдяки своїм органам чуттів (зору, запаху, смаку, слуху, дотику), як було зазначено вище. За його допомогою оцінюється кінцева продукція, що споживається у свіжому вигляді. При цьому увага зосереджується на розмірі товару, кольорі, запаху, твердості (м'якості) при дотику, на смаку.

Точність оцінки якості продукції за допомогою цього методу залежить від досвіду, практичних навичок і кваліфікації експертів. Зрозуміло, що результати такої оцінки містять елементи суб'єктивізму, оскільки згадані характеристики якості не піддаються точному виміру. Обґрунтованість висновків експертів підвищується завдяки можливості використання ними деяких технічних засобів (мікроскоп, лупа), що посилюють інформативність експертів через їх органи чуттів.

Лабораторний (вимірювальний) метод є найбільш точним і об'єктивним. За його допомогою досліджують фізичні, хімічні, механічні і технологічні властивості продукції, наприклад, процент жиру, білка, цукру в продукції, вміст у ній сухих речовин, нітратів і нітритів, залишків пестицидів, вологість, кислотність, бактеріальна забрудненість тощо. Більш точна оцінка якості продукції може бути досягнута за тісного поєднання цього методу з органолептичним.

В умовах ринкової економіки органолептичний і лабораторний методи широко доповнюються соціологічним методом. Суть його полягає в тому, що якість продукції визначається споживачами шляхом їх усного опитування або спеціальним анкетуванням, організацією різних виставок, конференцій, аукціонів тощо. Одержана інформація узагальнюється, оцінюється з метою внесення необхідних змін у технологічний процес у напрямі поліпшення тих показників якості, за якими були висловлені претензії або побажання споживачів.

Економіко-статистичний метод ґрунтується на визначенні та аналізі відхилень окремих показників якості продукції від встановлених стандартів. Розрахований рівень якості використовується керівниками підприємства для пошуку резервів його підвищення, оцінки діяльності внутрішньогосподарських підрозділів, матеріального стимулювання працівників, встановлення санкцій або стимулів для підприємства за зниження або підвищення якісних показників продукції.

Загальний коефіцієнт якості визначається як частка від ділення фактично одержаної грошової виручки від реалізації певного виду продукції на умовний грошовий дохід. Цей показник має конкретний економічний зміст і вказує на відносну величину втрат підприємства від реалізації продукції нижче першого (вищого) сорту. Нині в зв'язку з розширенням каналів реалізації продукції (на біржах, за бартером, на ринках тощо) розрахунок цього показника за окремими видами продукції ускладнюється, проте це не є причиною відмови від його використання для економічного аналізу якості продукції на підприємстві.

Якість продукції справляє істотний вплив на економіку підприємств, оскільки з підвищенням її рівня зростає, за інших однакових умов, ціна на товар та обсяг продажу, і навпаки.

У комплексній оцінці якості потрібно враховувати, що для більшості товарів існують такі показники якості, низьке значення яких не може бути компенсоване високим значенням інших показників. Тому в методиках оцінки якості повинні бути спеціальні примітки: якщо будь-який показник має значення, що не відповідає нормі стандарту або оцінюється балом 0, то товар визнається непридатним незалежно від високих значень комплексного показника якості.

Визначення рівня якості товару, що оцінюється, – заключний етап комплексної оцінки. Обчислене значення комплексного показника дозволяє зробити такі висновки:

Якість товару, що оцінюється перевищує товар-конкурент, поступається йому або відповідає рівню товару-конкуренту;

Числове значення комплексного показника товару, що оцінюється, вище (нижче) – у відсотках чи пунктах до товара-контурента;

Для досягнення перевищення рівня якості над товаром-конкурентом потрібно: звернути увагу на такі показники (проблеми); провести факторний аналіз за виявленими проблемами; розробити заходи з підвищення значень вказаних показників.

Список використаної літератури

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: Монографія. – К.:КНЕУ, 2015. – 292 с.

2. Вакуленко А.В. Управління якістю: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2014. – 167 с.

3. Дробот В.І., Білик О.А. Ефективні покращувачі якості хлібобулочних виробів // Харчовик. – 2017. – №5. – С. 20–23.

4. Харічков С.К. Організаційний розвиток підприємства в контексті переходу України до сталого ровитку / С.К. Харічков, Г.А. Дорошук //Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андресон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін.]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного протоку НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю., 2016. – С.435-44

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.В. Станиславик, к.э.н., доцент,
А.М. Коваленко, д.э.н., профессор
А.С. Сокоренко
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Конкурентоспособность малого предприятия по нашему мнению можно определить как способность малого предприятия бороться за потребительский рынок и за бизнес-партнеров посредством внедрения и использования инновационной техники и технологии, максимально эффективного использования внутренних ресурсов предприятия, особенно конкурентоспособного персонала, а также гибкого реагирования на изменения внешней среды.

Малое предпринимательство как таковое зачастую обладает большей конкурентоспособностью, чем крупное. Конкурентоспособность малого предпринимательства в первую очередь объясняется тем потенциалом, который заложен в малом бизнесе и обусловлен такими его качественными характеристиками, как персонифицированный характер отношений между предприятиями и клиентами, единство права собственности и непосредственного управления предприятием, ключевая роль руководителя в деятельности предприятия.

В индустриально развитых странах уже сложилась тенденция, когда сами крупные компании инициируют образование малых предприятий раздачей подрядов на выполнение тех работ, которые целесообразно передать на сторону, в том числе и по аутсорсингу.

В нашей стране в настоящее время наблюдается устойчивый рост количества малых предприятий, объемов производства и инвестиций в них.

Между тем, настораживающими являются ярко выраженные тенденции снижения рентабельности продаж, усиления зависимости от источников внешнего финансирования, роста кредиторской задолженности, деформирования структуры малого предпринимательства в сторону торговли и посреднической деятельности. Также негативно сказался на конкурентоспособности малых предприятий прошедший экономический кризис.

Малые предприятия в то же время обладают меньшими ресурсами для повышения собственной конкурентоспособности. В малом предпринимательстве управление зачастую ведется интуитивно, и при небольшом числе менеджеров приходится решать широкий круг проблем: организационных, административных и т.п. В этом случае процесс совершенствования каждого процесса, влияющего на конкурентоспособность предприятия, может затянуться или вовсе прийти к неразрешимому противоречию между необходимостью совершенствования и ограниченными возможностями малого предприятия. Опыт многих предприятий в мире подсказывает в таких случаях не заниматься поступательным улучшением процесса, а заимствовать готовый процесс у компаний-лидеров. Такой метод совершенствования носит название бенчмаркинг (benchmarking) или эталонное сопоставление.

Концепция бенчмаркинга зародилась в конце 50х годов, когда японские специалисты посещали ведущие компании США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта. В Японии понятие «бенчмаркинг» соотносится со словом «dantotsu», означающем «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучшим (лидером)».

Термин «бенчмаркинг» появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Сегодня существуют различные определения понятия «бенчмаркинг». Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) Роберт К. Кэмп считает: «Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях» [1].

Исполнительный директор компании AlliedSignal Лоуренс Боссиди под бенчмаркингом понимает анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне [2].

Профессор Норвежского университета науки и технологии Бьерн Андерсен отмечает, что перевод английского термина «benchmarking» буквально означает «каменная скамейка» и приводит следующий пример. Представьте себе, что на вершине горы, хорошо всем видной, две каменные плиты установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга.

Сверху на них положена третья плита. Получилась каменная скамейка. Данная идея – сравнение с неким эталоном – нашла широкое применение в экономике. Б. Андерсен дает наиболее полное, по нашему мнению, определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [3].

Большинство специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг – изучение и внедрение методов управления других, успешно работающих при их помощи организаций, путем сравнения с ними после выявления слабых сторон своей организации [4].

Целенаправленное использование бенчмаркинга началось в 1979 г. в корпорации Xerox. Тогда конкурирующие фирмы предложили потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Это послужило причиной начала выполнения корпорацией Xerox проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности», направленного на анализ затрат, а также качества собственных продуктов по сравнению с японскими аналогами. Проект имел большой успех. С тех пор бенчмаркинг является частью бизнес-стратегии Xerox.

Применение бенчмаркинга состоит в упрощенном варианте из четырех последовательных действий: осознание и анализ деталей собственных бизнес-процессов.

В идеале они должны быть известны досконально на каждом этапе производства, однако лучше регулярно проверять «здоровье» своей организации, чтобы знать слабые места и постараться сгладить все негативные внутренние и внешние воздействия; анализ бизнес-процессов других компаний.

Здесь, как говорится, все средства хороши, поскольку секрет своего успеха, всегда достигаемого тяжелым трудом, как физическим, так и интеллектуальным, принести вам «на блюдечке с голубой каемочкой» никто не согласится. Чаще всего, если не брать в расчет патентованные технологии, это большая коммерческая тайна, которую старательно оберегают от конкурентов. Но проанализировать динамику конкретных экономических показателей, отследить схему сбыта, формальную организацию и иное всегда возможно;

– сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых фирм. Здесь необходимо подключить специалистов, чаще всего организации справляются своими силами;

– введение качественных и (или) количественных изменений для преодоления отрыва. Это действие – самое сложное, поскольку почти всегда требует финансовых вливаний, привлечения специалистов или переподготовки своих сотрудников, освоения новых технологий, внедрения современных методик управления и принятия решений.

К самым распространенным видам бенчмаркинга относят следующие:

– внутренний бенчмаркинг – бенчмаркинг, производимый внутри организации, в основу которого положено сопоставление характеристик производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;

– бенчмаркинг конкурентоспособности – изучение характеристики конкурентоспособности фирмы и ее сопоставление со сложившейся на данный момент ситуацией у конкурентов; включает в себя также исследование специфических продуктов, возможностей и альтернатив корректировки или смены процесса производства или административных методов управления предприятий-конкурентов;

– функциональный бенчмаркинг – бенчмаркинг, занимающийся сравнением определенных функций двух или более компаний в одном и том же секторе;

– бенчмаркинг процесса – подразумевает работу по изменению определенных показателей для возможности их сравнения с фирмами, характеристика которых опережает данное предприятие в аналогичных процессах;

– глобальный бенчмаркинг – увеличение доли стратегического бенчмаркинга наряду с применением также ассоциативного бенчмаркинга;

– общий бенчмаркинг – бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора;

Реже говорят о выделении таких более узких видов, как бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг; ассоциативный бенчмаркинг – бенчмаркинг, осуществляемый организациями, образовавшими узкий бенчмаркинговый альянс. Протокол этой кооперации находится в Кодексе поведения бенчмаркинга и, как правило, не афишируется. [5]

Со временем бенчмаркинг доказал свою состоятельность в производственной сфере. Его философия используется во многих фирмах, в том числе в Kodak, DuPont, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell. Технология бенчмаркинга активно используется в интернете для достижения конкурентного преимущества перед сайтами – лидерами.

Применение бенчмаркинга малыми предприятиями затруднено по следующим причинам:

– малые предприятия в силу ограниченности персонала не могут провести бенчмаркинг своими силами, а на привлечение консультантов со стороны может не быть финансовых ресурсов;

– членство в любом из недавно появившихся бенчмаркинговых «клубов» довольно дорого для малого предприятия. Так, членство в Европейском фонде управления качеством (EFQM) для небольшой компании составит 1350 евро в год;

– менеджеры малых предприятий намного ближе к своим потребителям, работникам и конкурентам и их внимание рассеивается между стратегической и оперативной информацией. Подобное положение менеджеров не всегда позволяет им иметь объективное представление о деятельности организации в стратегическом плане. Однако с другой стороны руководитель может «держать руку на пульсе» в отношении показателей ежедневной деятельности, что облегчает проведение бенчмаркинга;

– для достижения желаемого эффекта от эталонного сопоставления измеряемые показатели должны быть достаточно гибкими, отражающими особенности малого бизнеса.

Для украинской действительности закрытость малых предприятий – партнеров является важнейшей преградой для инициирования бенчмаркингового исследования. С учетом существующего налогообложения и доходов предприятий, не всегда можно получить реальные данные по тем или иным показателям.

Сбор информации о деятельности конкурентов – функция оперативного маркетинга. Однако бенчмаркинг – более эффективный метод, чем просто сбор информации. Этот инструмент позволяет выявлять возможности самосовершенствования, определять объекты совершенствования и стимулировать непрерывность данного процесса в целях повышения конкурентоспособности малого предприятия.

В заключение отметим, что бенчмаркинг – это не только передовая технология конкурентного анализа. Это, во-первых, концепция, предполагающая развитие у предприятия стремления к непрерывному совершенствованию, и, во-вторых, – сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и использование на практике.

Бенчмаркинг способен приносить существенную пользу предприятиям любого размера, начиная с малых предприятий и кончая транснациональными корпорациями. Благодаря бенчмаркингу им удается повысить эффективность работы, что ведет к повышению конкурентоспособности предприятия.

Список использованной литературы

1. Robert C. Camp. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. – ASQC Quality Press, 1989. – 320 p.
2. Хэрри М. 6 SIGMA / М. Хєрри, Р. Шредер. – М.: ЭКСМО, 2013. – 464 с.
3. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2013. – 272 с.
4. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2012. – № 1. – С. 60-62.
5. Воеводина Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Н.А. Воеводина, А.В. Кулагина, Е.Ю. Логинова и др. – М.: ЛА "Научная Книга", 2009. – 117 с.

АКТУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.М. Коваленко, д.э.н., профессор
Е.В. Станиславик, к.э.н., доцент
Е.А. Мельниченко
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Проблема повышения конкурентоспособности промышленных предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике. Одним из важнейших факторов, определяющих развитие формы и методов конкурентной борьбы, является глобализация. В процессе глобализации чрезвычайно обострилась конкуренция между промышленными предприятиями за рынки сбыта своих товаров, иностранные инвестиции, инновации и новые технологии. В современной экономической теории принято различать несколько аспектов конкурентоспособности: конкурентоспособность товаров, конкурентоспособность товаропроизводителей (фирм, предприятий), конкурентоспособность регионов (стран, наций). Под конкурентоспособностью товаров подразумевается способность товаров отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам потребителей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке и продаваться в связи с этим по ценам не ниже среднерыночных [1]. Конкурентоспособность товаропроизводителей (фирм, компаний) – способность производителей и продавцов товаров конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящиеся проникнуть на рынки [1]. Конкурентоспособность страны, государства – способность экономики страны, государства участвовать в международной торговле, удерживать и расширять определенные сегменты на мировых рынках, производить продукцию, соответствующую мировым образцам [1]. Термин «конкурентоспособность» в первую очередь трактуется, как способность конкурировать, т. е. способность субъекта успешно функционировать, достигать поставленных целей и отстаивать свои интересы в условиях конкуренции – противодействия внешнего окружения. Способность промышленного предприятия противостоять своим конкурентам можно оценить с помощью экономических показателей. Основными направлениями конкуренции промышленного предприятия являются привлечение ресурсов и реализация

миссии организации – удовлетворение социально-экономических потребностей общества в производимой предприятием продукции. Эта способность промышленного предприятия имеет организационно-экономическую основу и может быть оценена. В тоже время, конкурентоспособность промышленного предприятия во многом зависит от окружения, в котором оно находится. Часть элементов внешнего окружения могут быть частично подконтрольны предприятию, зависеть от его стратегии и тактики (эндогенные или внутренние факторы конкурентоспособности), тогда как другие элементы не зависят от деятельности предприятия, их необходимо учитывать и приспосабливаться к ним (экзогенные – внешние факторы). Факторы внешнего окружения можно условно подразделить на общегосударственные, региональные и отраслевые. Конкурентоспособность промышленного предприятия формируется решениями ряда субъектов, среди которых можно выделить сами предприятия, бизнес-сообщества, являющиеся, как правило, выразителями отраслевых интересов, органы власти различных уровней, формирующие экономическую политику, и научное сообщество.

Далее мы рассмотрим конкурентоспособность предприятий на рынке ресурсов, а затем на рынке продукции. Представители Австрийской школы, сторонники эволюционной теории и ресурсоориентированной теории, рассматривают конкуренцию как процесс борьбы за ресурсы. Рассмотрим конкуренцию фирм за основные виды ресурсов: инвестиционные, трудовые и сырьевые.

Инвестиционные ресурсы – капитальные вложения на приобретение и создание основных фондов предприятий, развитие технологий, нематериальных активов. Мировая практика делит инвестиции на прямые и портфельные, которые различают по мотиву и масштабам инвестирования. Для прямых инвесторов индикаторами инвестиционной привлекательности являются срок окупаемости инвестиций, последующая рентабельность и гарантии сохранения собственности. Прямые инвесторы поставляют не только материальные ресурсы для развития производства. Они предлагают свои ноу-хау, задействуют административные ресурсы и формируют конкурентную среду в регионе и отрасли. Портфельные инвестиции осуществляются с целью получения дохода, при этом портфельные инвесторы руководствуются мотивами прибыльности и рискованности вложений, не предоставляя других сопутствующих факторов производства. Интересы портфельных инвесторов носят краткосрочный, а в некоторых случаях спекулятивный характер. С точки зрения стратегического развития предприятия, наибольшие угрозы и возможности связаны с прямыми инвестициями. Угрозы – недружественное поглощение, приобретение конкурентом с целью получения контроля и пр., все они ведут к потере самостоятельности принятия решений. Возможности – получение доступа к новым технологиям, ноу-хау, модернизация производства, расширение рынков сбыта продукции.

Инвестирование как вид экономической деятельности регулируется на международном, национальном и региональном уровнях. Правовые тенденции таковы, что международные организации, выражающие интересы, как правило, промышленно развитых стран и транснациональных корпораций, стремятся либерализовать рынки капиталов, а национальные правительства, декларируя привлечение иностранных капиталов, на деле реализуют различные протекционистские мероприятия, направленные на защиту интересов национальных производителей. Зачастую меры предпринимаемые правительствами развитых стран более жесткие, чем в развивающихся, несмотря на то, что уровень конкурентоспособности производителей в промышленно развитых странах выше. Это объясняется сложившейся системой государственного управления. Привлекательность отдельно взятого предприятия для привлечения инвестиций зависит от множества факторов. Основной (но не единственный) мотив инвестирования, как уже было упомянуто выше, – получение дохода. Инвестор желает получить максимальный доход при минимальном риске, соответственно, все, что снижает прибыльность или порождает риск, приводит к снижению конкурентоспособности предприятия на рынке капиталов. Внутренними факторами, определяющими привлекательность предприятия для инвестирования, являются репутация предприятия и рентабельность, а внешними – инвестиционный климат. Рентабельность – это отношение полученной прибыли к затратам – один из ключевых показателей деятельности фирмы. Для оценки репутации фирмы применяются различные методики. Наиболее распространенными являются методы оценки разницы рыночной стоимости компании и стоимости ее активов. Для портфельных инвесторов большое значение имеет дивидендная политика компании и положение миноритариев. Инвестиционный климат определяется на отраслевом, национальном и региональном уровнях и зависит, прежде всего, от политики, которую проводят власти различных уровней по привлечению инвестиций.

Другой важный фактор производства – труд. Конкурентоспособность предприятия на рынке труда – это способность привлекать лучших специалистов. Наемные работники как участники фирмы, заинтересованы в получении дохода, а также в удовлетворении прочих потребностей. Нематериальными факторами мотивации труда являются интересная работа, хорошие условия труда.

Индикаторами привлекательности предприятия на рынке труда, таким образом, являются уровень заработной платы, репутация работодателя, факторы корпоративной культуры. Оцениваемыми показателями могут служить текучесть кадров, число трудовых конфликтов.

Однако не только поведение работодателя определяет его конкурентоспособность на рынке труда. Уровень оплаты труда является конкурентоспособным в сравнении с уровнем оплаты труда на других предприятиях региона. Также для привлечения трудовых ресурсов необходима развитая социальная инфраструктура, что чаще всего является по отношению к предприятию неконтролируемым внешним (региональным) фактором. Неудовлетворительная социальная инфраструктура может привести к оттоку

рабочей силы с регионального рынка труда, что негативным образом скажется на конкурентоспособности предприятия. Для крупных градообразующих предприятий формирование социальной инфраструктуры является подконтрольным фактором.

Конкуренция на рынке сырьевых ресурсов осуществляется за доступ к дефицитным или ключевым ресурсам. В значительной степени обеспечение предприятия сырьем – задача управления снабжением. Однако, контроль за ключевыми ресурсами – один из барьеров для вхождения фирмы в отрасль. Вертикальная интеграция предприятий по цепочке добавленной стоимости – распространенное явление в монополизированных и олигопольных отраслях. Другой аспект снабжения ресурсами – является ли рынок сырья рынком продавца или покупателя. Сильная конкуренция между поставщиками, как правило, выгодна предприятию, так как гарантированно избавляет рынок от неэффективных производителей, и, как правило, приводит к росту качества и снижению цен на этом рынке.

Подводя итоги изучению конкуренции предприятия за ресурсы, рассмотрим показатели, которые могут быть использованы для оценки конкурентоспособности предприятия на рынке ресурсов. Их можно поделить на эндогенные и экзогенные. Эндогенные: отношение дивиденда к стоимости акции; рентабельность; относительное превышение рыночной стоимости компании над стоимостью ее активов (для публичных компаний). Экзогенные: инвестиционный рейтинг региона; динамизм развития отрасли; норма прибыли в отрасли; развитость инфраструктуры региона.

Показатели, характеризующие положение предприятия на рынке труда (рис. 1) – эндогенные (отношение средней заработной платы на предприятии к средней заработной плате в регионе; условия труда (можно оценить показателем фондовооруженности); корпоративная культура и морально-психологический климат (оценивается показателем текучести кадров); трудоемкость производства (оценивается как удельный вес затрат на оплату труда в структуре затрат предприятия)) и экзогенные (уровень безработицы в регионе; монополизированность спроса на рынке труда (отношения численности занятых на предприятии к численности экономически активного населения в регионе); развитость социальной инфраструктуры в регионе (обеспеченность населения жильем, доступность и качество медицинских и образовательных услуг и т. д.)).

Показатели, характеризующие положение предприятия на сырьевых рынках (рис. 2) – эндогенные (интеграция с поставщиками сырья в форме долгосрочных соглашений или контроля; компетентность снабженческих подразделений предприятия) и экзогенные (монополизация рынка сырья; материалоемкость производства).

Другое направление конкуренции предприятий – конкуренция за потребителя. Конкуренция может осуществляться ценовыми или неценовыми методами, а показатели конкурентоспособности зависят от стратегии, которой придерживается компания.

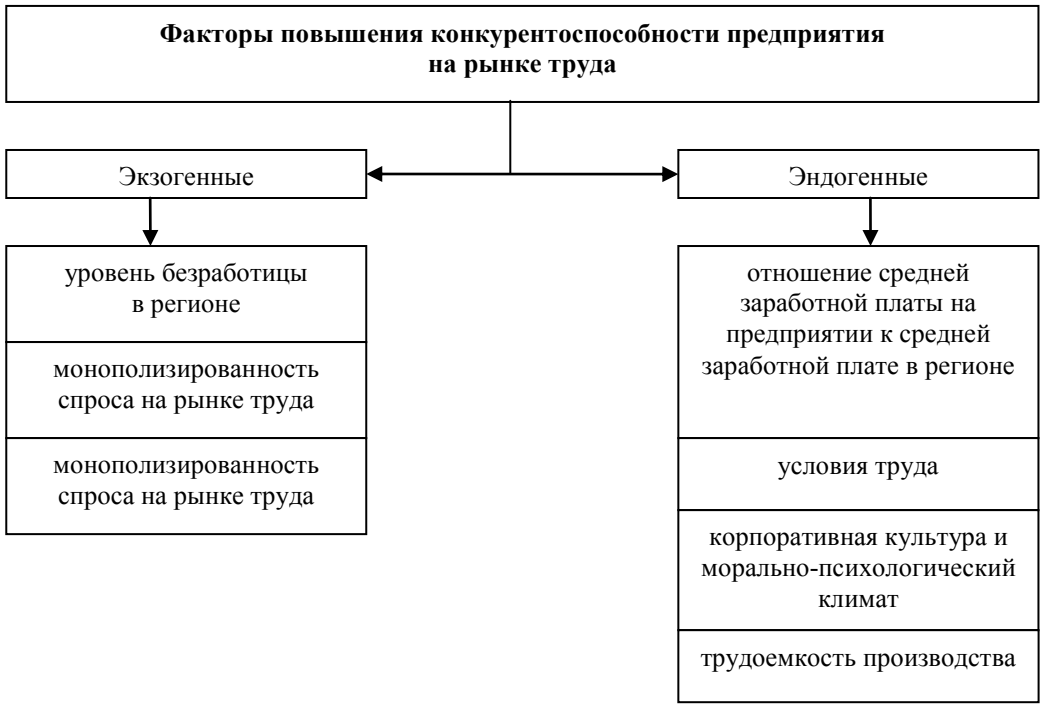

Рисунок 1 – Факторы повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на рынке труда

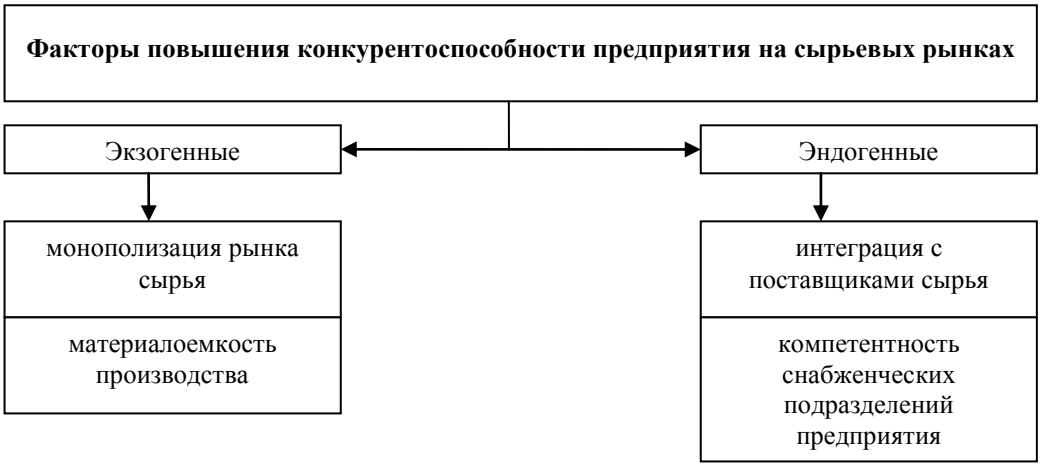

Рисунок 2 – Факторы повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на сырьевых рынках

Большое значение для определения конкурентоспособности имеет цель предприятия. Если рассматривать фирму с позиций институционального подхода – как объединение на контрактной основе владельцев факторов производства с целью вовлечения ресурсов в производственный процесс и получения дохода, то можно выделить несколько групп предприятий:

– предприятия, находящиеся в собственности у единоличного владельца-предпринимателя. В этом случае цель предприятия определяется системой ценностей и мотивацией владельца;

– предприятия в собственности трудовых коллективов (производственный кооператив). Здесь цель предприятия соответствует интересам работников предприятия — получение высоких трудовых доходов;

– предприятия, имущество которых поделено между учредителями, подчинены интересам владельцев капитала (акционеров, пайщиков и т. д.). Мотивация владельцев может быть связана с получением высокого дохода, развитием, удовлетворением амбиций и т. д.;

– предприятия, находящиеся в общественной (государственной, муниципальной) собственности – обычно выполняют задачи, связанные с производством общественных благ или созданием и эксплуатацией социальной инфраструктуры, и с этой точки зрения они ближе к некоммерческим организациям. Их цель, в первую очередь, – обеспечение потребностей общества при наименьших затратах. Предприятия, входящие в холдинги и выполняющие обслуживающие функции, находятся в схожей ситуации, с той разницей, что их цель – обеспечение потребностей головной компании.

В силу различия целей компании невозможно использовать один экономический критерий оценки эффективности. Так, для производственного кооператива показателем эффективности может служить фонд оплаты труда, для акционерного общества – полученная прибыль, и для сопоставления этих предприятий можно использовать показатель добавленной стоимости. Для муниципального предприятия, которое не имеет возможности изменять цену на отпускаемый товар или реализуемые услуги, показателем эффективности будет уровень затрат на единицу продукции, а показатель добавленной стоимости не будет отражать эффективность.

Кроме основной цели предприятий, на его конкурентоспособность влияет избранная стратегия достижения цели [2].

Фирмы, специализирующиеся на создании новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка, называются эксплерентами. Они занимаются продвижением новшеств на рынок. Фирмы-эксплеренты получили название «пионерских». Они работают в «окрестностях» этапа максимума цикла изобретательской активности и с самого начала выпуска продукции.

Фирмы-патиенты работают на узкий сегмент рынка и удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств. Они действуют на этапах роста выпуска продукции и одновременно на стадии падения изобретательской активности. Требования к качеству и объемам продукции у этих фирм связаны с проблемами завоевания рынков. Возникает необходимость принимать решения о проведении или прекращении разработок, о целесообразности продажи и покупки лицензий и т. п. Эти фирмы прибыльны. В тоже время существует вероятность принятия неверного решения, ведущего к кризису.

В сфере крупного стандартного бизнеса действуют фирмы-виоленты. Фирмы-виоленты – это фирмы с «силовой» стратегией. Они обладают крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии. Виоленты занимаются крупносерийным и массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, предъявляющих «средние запросы» к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен. Виоленты работают в «окрестностях» максимума выпуска продукции. Их научно-техническая политика требует принятия решений о сроках постановки продукции на производство (в том числе о приобретении лицензий); о снятии

продукции с производства; о замене парка машин и оборудования. Как и фирмы-патиенты, виоленты прибыльны.

Средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей, занимаются фирмы-коммутанты. Фирмы-коммутанты действуют на этапе падения цикла выпуска продукции. Их научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени технологической особенности изделий, выпускаемых виолентами, о целесообразных изменениях в них согласно требованиям специфических потребителей.

Очевидно, нельзя использовать одинаковые показатели для оценки конкурентоспособности предприятий, реализующих разные типы стратегий.

Еще одна причина, делающая невозможным использование единого показателя для оценки конкурентоспособности, – различные формы конкуренции предприятий. В концепции М. Портера предусмотрено несколько направлений конкуренции предприятий, основными из которых являются лидерство в издержках (ценовая конкуренция) и дифференциация (неценовая конкуренция). Рассмотрим подробнее эти направления. Ценовая конкуренция предполагает, что фирма получает преимущество благодаря более низким издержкам, имеет возможность снизить цену на свою продукцию и в условиях сопоставимого качества продукции выиграть в соотношении цена-качество. Это позволяет фирме расширить объемы реализации и занять лидирующее положение на рынке. Лидирующее положение позволяет впоследствии оказывать влияние на цену и повышать, таким образом, рентабельность, преследуя цели участников фирмы в получении доходов.

Конкурентоспособность предприятия формируется не только самим предприятием, посредством реализации стратегии, но и в значительной степени зависит от факторов внешнего окружения. Факторы внешнего окружения можно подразделить на отраслевые и региональные. Отрасли и регионы сами являются субъектами конкуренции, и, получая те или иные преимущества в конкурентной борьбе, они предоставляют их предприятиям. Рассмотрим подробнее, как отрасли и регионы формируют преимущества для своих предприятий.

Отрасль – это совокупность производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей. Институты, осуществляющие функцию управления отраслью, – органы государственной власти и негосударственные объединения (союзы и ассоциации). Отрасли как субъекту конкуренции свойственны экономические интересы – обеспечение эффективности общественного воспроизводства и развитие. Внутри национальной экономики отрасль конкурирует с другими отраслями за привлекаемые ресурсы, а в масштабах мирового хозяйства отрасль борется на внешних и внутренних рынках с иностранными производителями [3].

Отрасль определяет формы и остроту конкуренции между предприятиями. Факторы, влияющие на формирование конкурентной среды в отрасли, изображены на рис. 3. Среди них можно выделить степень монополизации отрасли и связанное с этим антимонопольное регулирование, состояние краткосрочной и долгосрочной конъюнктуры отраслевых рынков и государственное регулирование предприятий отрасли.

Главным индикатором конкурентоспособности отрасли является ее эффективность, которая определяет рентабельность и, соответственно, масштабы привлеченных ресурсов. Основными показателями, характеризующими конкурентоспособность отрасли являются: загруженность мощностей; доля добавленной стоимости; норма прибыли; уровень доходов занятых в отрасли; технологический уровень отрасли; доля выпуска отрасли в ВВП страны; соотношение отечественной и импортной продукции на внутреннем рынке; доля экспорта отрасли в мировом внешнеторговом обороте; относительная экспортная ориентация в отрасли.

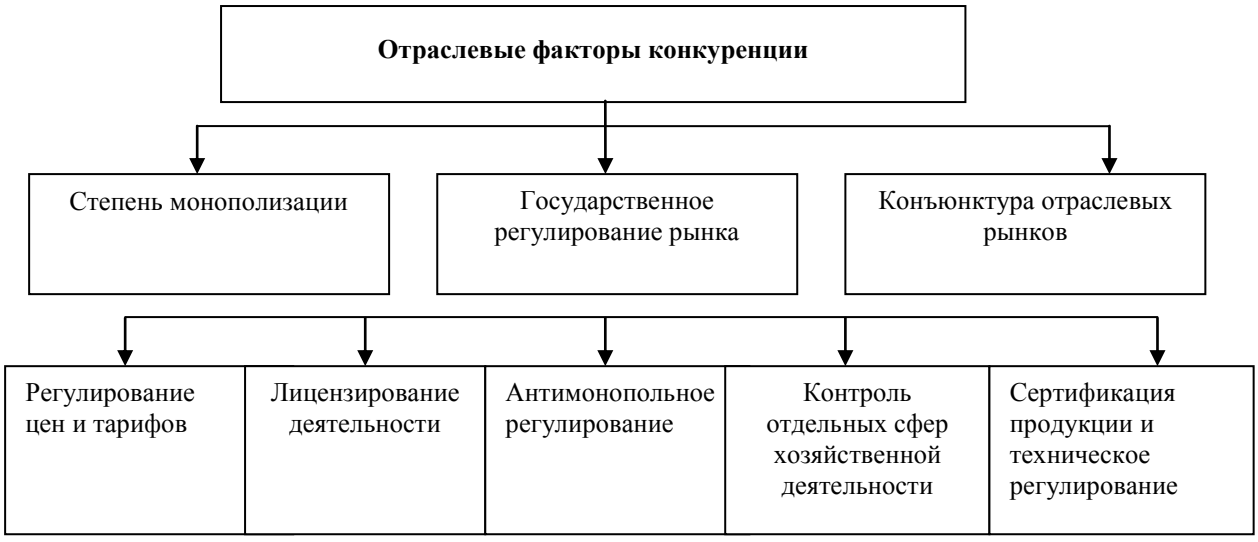

Рисунок 3 – Отраслевые факторы конкуренции

Повышение конкурентоспособности отрасли, а вместе с тем и предприятий ее формирующих, может осуществляться с помощью следующих инструментов: протекционизм; лоббизм; формирование заказа отрасли; формирование связей с поставщиками оборудования и сырья; модернизация технологического оснащения отрасли.

Субъектами реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий, таким образом, могут выступать как сами предприятия, так и организации, формирующие их окружение: бизнес-сообщества, органы государственной власти и научные сообщества.

Предприятия повышают свою конкурентоспособность путем реализации стратегии. В общих чертах стратегия представляет собой набор правил, которых должна придерживаться организация, для того, чтобы используя свои сильные стороны реализовать возможности и избежать угрозы. Однако изучение содержания стратегии предприятия является отдельным вопросом, выходящим за рамки настоящего исследования. Автор признает, что показатели конкурентоспособности предприятия существенно зависят от его стратегии. Тем не менее, предприятия, по мнению автора, являются основным субъектом реализации мер по повышению собственной конкурентоспособности.

Другой субъект – бизнес-сообщества. Они являются выразителями интересов своих участников и реализуют следующие функции: формируют стратегию развития отрасли; лоббируют интересы участников, реализуют законодательные инициативы; формируют единое информационное пространство для участников отрасли, что снижает транзакционные издержки, способствует налаживанию системы субконтрактации; предоставляют механизм рассмотрения споров хозяйствующих субъектов в форме третейского суда; оказывают услуги производственного характера участникам (консультирование, оформление некоторых документов).

Некоторые из этих мер приводят к снижению конкуренции в отрасли, но также и к повышению конкурентоспособности предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Бизнес-сообщества существуют в форме негосударственных некоммерческих организаций.

Третий субъект повышения конкурентоспособности предприятий – органы власти различных уровней. Они сотрудничают с бизнес-сообществами, формируют и реализуют социально-экономическую политику. Сотрудничество с бизнес-сообществами осуществляется посредством различных структур, наиболее распространенными из которых являются различного рода советы, де-юре имеющие совещательное значение, а фактически играющие важную роль в формировании экономической политики.

Четвертый субъект повышения конкурентоспособности предприятий – научное сообщество. Его задачи в повышении конкурентоспособности предприятий следующие: выработка и распространение концепций конкурентоспособности предприятий; изучение и пропаганда передового опыта предприятий; анализ тенденций и прогнозирование ситуации в отраслях народного хозяйства.

В заключение отметим, что категория «конкуренция» рассматривается и как структура рынка, и как процесс. Формы конкуренции экономических субъектов разнообразны, они формируются под влиянием территориальных, отраслевых, государственных, рыночных факторов. Концепции конкурентоспособности промышленных предприятий описывают процесс формирования конкурентоспособности промышленных предприятия как результат действия территориальных и отраслевых факторов внешнего окружения. Система повышения конкурентоспособности предприятия состоит из объектов повышения конкурентоспособности предприятий и субъектов (самих предприятий и субъектов внешнего окружения). Механизмы взаимодействия формируют связи между субъектами и объектами повышения конкурентоспособности предприятий, при этом особое внимание уделено роли элементов внешнего окружения в процессе повышения конкурентоспособности предприятия, определены и описаны отраслевые факторы внешнего окружения.

Список использованной литературы

1. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2019. – 512 с.

2. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.

3. Коваленко О.М. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: Монографія. Вип. 3 / О.М. Коваленко, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов і ін.; за ред. д.е.н., доц. О.М. Коваленко, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 634 с.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

О.І. Продіус, к.е.н., доцент
А.С. Шевчук, О.О. Белозьорова
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Важливу роль у підвищенні конкурентоздатності підприємства відіграють управлінські рішення. У практиці багатьох підприємств на всіх рівнях управління трапляються численні помилки при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та виступає обов'язковим елементом ринкового господарювання.

На сучасному етапі управління підприємством недостатня увага приділяється як методологічним основам теорії управління, так і визначенню позиції підприємства в нестабільному конкурентному середовищі. Таким чином виникає питання щодо удосконалення системи управління підприємством в динамічному конкурентному середовищі, розробки концепції підприємства та системної методології управління, оскільки в практичному плані така теоретична база повинна не лише прогнозувати результативність певних соціально-економічних процесів, але й створювати для менеджерів підприємств управлінські орієнтири та індикатори. Тобто теорія фірми повинна не тільки прогнозувати результати тих чи інших соціально-економічних заходів, але і пропонувати менеджерам орієнтири і індикатори подальшого розвитку.

Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції є поліпшення її якості за рахунок впровадження комплексної системи управління нею, стандартизації та сертифікації, створення й впровадження нових ресурсо- та енергозберігаючих технологій, які мають ґрунтуватися на вдосконаленні організації та мотивації праці, покращенні системи транспортування, зберігання та контролі за товарообігом на кожному етапі розвитку компанії.

Дослідженнями проблем конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності економічних суб’єктів займалися такі зарубіжні вчені, як Г. Гамель, П.Друкер, К. Ендрус, Р. Ешенбах, П. Зенге, К.Крістенсон, Р. Коуз, Ф. Котлер, М. Портер [7], К.Прахалад, Д. Рікардо, А. Сміт, Р. Солоу, М.Штропер, Й. Шумпетер. Теоретичні та методологічні основи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції розглянуті у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Л. С. Кобиляцький, С. М. Клименко, С. І. Савчук, В. Н. Осипов, А. Н. Литвиненко, Б.В.Букринський, Г.І.Трегуб, О. В. Горбач, Р. А. Фатхудинов, К.Г. Грищенко, Ф. І. Шпіг, Т.Б.Харченко. Теоретико-методичні основи визначення конкурентоспроможності та конкурентоздатності підприємств є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених таких, як: Астахова В.І., Маренич А., Білецька І.І., Богацька Н.М., Вініченко І.І., Гринько Т.В., Дикань В.Л., Діксон П.Р., Должанський І.З.,Загорна Т.О., Долишній М.І., Бєлєнький П.Ю.,Гомольська Н.І., Донських А.С., Єрмолов М.О., Іванов Ю.Б., Мескон М.,Оберемчук В.Ф., Осипов В.М., Піддубний І.О., Піддубна А.І., Портер М.Ю., Россіхіна О.Є., Савчук О.В., Сміт А., Фатхутдінов Р.А. та інші. Відзначаючи цінність напрацювань названих дослідників, слід зауважити, окремі важливі аспекти визначення сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності потребують подальших досліджень. У підсумку можна зазначити, що основним завданням і головною функцією конкуренції – є завоювання ринку, в боротьбі за споживача перемога своїх конкурентів, забезпечення одержання сталого прибутку. Окрім того, суть конкуренції виражається певними силами, які спонукають її до розвитку незалежно від того, діє вона лише на внутрішньому ринку чи на зовнішньому теж.

Різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності об’єктів є предметом дослідження вітчизняних авторів, таких як В. Д. Базилевич, Я. Б. Базилюк, Я. А. Жаліло, З. С. Варналій, В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, С. К. Реверчук, А. І. Кредісов, А. С. Філіпенко, А. В. Шегда та інших. У їхніх працях розглядається питання діяльності підприємства в умовах конкуренції, оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції, класифікації чинників конкурентоспроможності національної економіки, підприємств і продукції. Також необхідно відзначити, що в літературі виділено лише окремі аспекти проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації оцінки та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності.

Так, за теорією конкуренції М.Портера існує 5 рушійних сил конкуренції:

1. Непереборне проникнення на ринок та в галузь нових конкурентів.
2. Загроза появи на ринку товарів-замінників, вироблених за іншою технологією.
3. Обмежені властивості покупців.
4. Невичерпні можливості виробників.
5. Постійне змагання між діючими та новими підприємствами.

Дія кожної конкурентної сили непередбачувана, тому має бути визначена. Спроможність підприємства брати участь уконкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності [1-3].

Конкуренція змушує товаровиробників впроваджувати у виробництво інноваційні процеси та технології для зменшення витрат на виробництво. Тим самим вони підвищують якість товару та привертають

увагу нових покупців, а отже й збільшують власні прибутки.В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоспроможність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати при управління нею.

Тепер розглянемо основні чинники, які впливають на рівень конкурентоздатності підприємства.

1. Належність підприємства до певної галузі відіграє важливу роль при визначенні можливості підвищення рівня конкурентоспроможності. За сучасних умов використовуються багато різноманітних методів її оцінки, але всі вони мають уніфікований характер і не враховують особливостей галузі, в якій функціонує підприємство. Тому потрібна розробка відповідної галузевої системи показників та критеріїв оцінки конкурентоспроможності з урахуванням особливостей функціонування підприємства, визначення його фінансового стану, забезпечення збалансованості попиту і пропозиції на продукцію, врахування інтересів виробників, споживачів та інвесторів. Вдосконалення існуючих методів оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на систематизації показників і методів визначення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість дослідити поточну ринкову ситуацію та можливі її зміни, вивчити пріоритети найбільш небезпечних конкурентів, провести аналіз можливостей розширення ринку збуту, що у майбутньому допоможе прийняти вірне управлінське рішення [1,2].

2. Рівень кваліфікації персоналу є ще одним важливим чинником на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення освітнього рівня персоналу приводить до росту продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зростання показників ефективності діяльності підприємства, стабілізації його фінансового стану. Для того щоб організація працювала максимально ефективно та злагоджено необхідно враховувати сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що зумовлюють спрямованість спільних дій персоналу підприємства на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Все це приводить до посилення конкурентних позицій підприємства.

3. Важливо впроваджувати новий продукт та просувати його на ринку, при цьому не забуваючи відстежувати тенденції продажів вже давно існуючих товарів. Періодичне оновлення асортименту продукції та покращення його якості є невідмінною складовою успіху у просуванні товарів на ринку та ефективного їх продажу. При цьому необхідно зауважити, що головна внутрішня мета діяльності будь-якого підприємства або організації, що функціонують в умовах ринкової економіки, полягає в максимізація прибутку. Разом з тим головну мету інноваційної діяльності підприємств чи організацій можна позначити як отримання певного числа інновацій у вигляді нової продукції, технології, сировини, методів організації та управління, які мають визначені (відповідають вимогам підприємства) характеристики [3].

Таким чином, однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю.

Основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація його використання, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища. При сучасному нестабільному середовищі потрібно оптимізувати прийняття управлінських рішень. Для цього необхідно створити на кожному підприємстві ефективнн систему управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Список використаної літератури

1. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / В.В. Матвєєв // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 179–184.

2. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85.

3. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія/ За заг. ред. О.Г. Янкового. — Одеса: Атлант, 2013. — 470 с.

4. Дорошук Г.А. Організаційний розвиток як інструмент росту конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / Г.А. Дорошук // Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Том 2: Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності: [монографія] / [В.І. Гавриш, О.М. Яценко, В.І. Перебійніс, ін.] за заг. ред. В.С. Ніценка, О.В. Захарченка, М.А. Зайця. - Одеса: ВМВ, 2015. – С.115-135.

5. Харічков С.К. Організаційний розвиток підприємства в контексті переходу України до сталого ровитку / С.К. Харічков, Г.А. Дорошук // Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія /Андресон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін.]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного протоку НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю., 2016. – С.435-44

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

О.І. Продіус, к.е.н., доцент
Т.Д. Дімова
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Характерною рисою сучасності є інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки, змінюються системи освіти і професійної підготовки спеціалістів, створюються нові наукомісткі галузі виробництва, формуються національні інноваційні системи. Розробка високих технологій, виробництво на їх основі високотехнологічної продукції, вихід з нею на світові ринки, розширення міжнародної інтеграції в цій сфері стали для більшості розвинених країн Західної Європи, США, Японії, Південно-Східної Азії найважливішою стратегічною моделлю економічного зростання та соціальної стабільності. Отже, інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються на планеті внаслідок людської діяльності.

Теоретичні питання інноваційної діяльності досліджувались у наукових працях зарубіжних вчених-економістів Х. Барнета, П. Друкера, Е. Менсвілда, Г. Менша, Б. Санто, Р. Солоу, Б. Твісса, Е. Тоффлера, В. Хартмана, Е. фон Хіппеля, Й. Шумпетера. Дослідження особливостей інноваційних процесів в Україні висвітлені у працях таких відомих українських вчених як: В. Андрійчук, Ю. Бажал, Л. Безчасний, В.Беседін, С. Валдайцев, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Дацій, М. Долішній, Н. Кондратьєв, Д. Крисанов, О. Лапко, Ю. Ніколенко, Ю. Пахомов, І. Продіус, Д. Стеченко, А. Сухоруков, В. Трегобчук, Д. Черваньов, А. Юзефович, М. Якубовський та інші. Проте потребують подальшого дослідження питання побудови структури сучасного механізму інноваційного розвитку підприємств промисловості, удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями [1].

Інноваційний процес є процесом, який органічно поєднує науку, технології, техніку, економіку, підприємництво й управління з метою гарантованого досягнення нового результату, що має комерційний успіх. Він охоплює комплекс відносин від розробки ідей і технологій до виробництва, обміну і споживання кінцевого продукту. Інновації не є самодостатніми, тому очікуваний позитивний результат досягається лише за умови інституційної підтримки і реалізації їх у виробничому процесі через адекватні управлінсько-організаційні технології та певну комплементарну комбінацію ресурсів виробничо-економічних систем. Це зумовлено тим, що, на відміну від традиційної, інноваційна економіка характеризується складними і динамічними зв'язками між її елементами та учасниками інноваційного процесу від створення й удосконалення нових технологій та продуктів до масового впровадження їх у реальному секторі.

Ефективність інноваційного процесу визначається лише після впровадження інновації, коли з'ясовується, у якій мірі вона задовольняє потреби ринку. На відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процесу не завершується тільки впровадженням інновації у виробництво, а має неперервний характер, оскільки з поширенням інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих якостей. Це відкриває для неї нові можливості застосування, нові ринки, а відповідно, і нових споживачів, котрі сприймають даний продукт як новий саме для себе.

Інноваційний процес можно розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік витоки наукової ідеї, її розроблення, упровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання. У конкурентному ринковому середовищі успішне функціонування та розвиток промислових підприємств значною мірою залежать від рівня їх інноваційної діяльності. Впровадження інноваційних процесів дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність продукції та розширювати її асортимент, зберігати традиційні і створювати нові ринки збуту, покращувати умови праці, вдосконалювати процес виробництва та управління. Як переконує практика, можливості подальшого економічного розвитку на основі ресурсного зростання швидко вичерпуються. Основним джерелом забезпечення успіху стає не багатство природних ресурсів, не дешева робоча сила і навіть не фінанси, а сукупність знань, їхнє конкурентне використання й наукові інновації, якими володіє виробничо-економічна система.

Однак, незважаючи на конкурентні переваги, які здатні забезпечити розробку і впровадження інновацій, в Україні зберігається тенденція до зменшення питомої ваги промислових підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. Процес інноваційної діяльності ще недостатньо трансформувався за ринковими правилами. Слабка спрямованість системи інновацій на кінцевого споживача і визначає значною мірою низький рівень комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, їх недостатню відпрацьованість з точки зору можливості якнайшвидшого впровадження, а також якості і ефективності.

Серед найбільш вагомих факторів, які перешкоджають підприємствам здійснювати інноваційну діяльність є: нестача власних коштів підприємств; великі витрати на нововведення; недостатня фінансова підтримка держави; високий рівень економічного ризику; недосконалість законодавчої бази; тривалий термін

окупності інновацій; відсутність кваліфікованого персоналу; складності в налагодженні кооперації з іншими підприємствами й науковими організаціями; недостатня інформація про ринок збуту; недостатня інформація про нові технології; відсутність попиту на інноваційну продукцію; несприйнятливість підприємств до нововведень.

В інноваційному процесі велике значення має інноваційна інфраструктура. Вона виконує роль елемента, який створює умови для плідної інноваційної діяльності шляхом надання різноманітних послуг: централізоване накопичення інформації щодо інноваційних продуктів, налагодження каналів одержання технологічної, маркетингової, комерційної і фінансової інформації, акумуляція фінансових ресурсів та їхнє використання на інноваційні потреби, формування баз даних спеціалістів, які працюють в інноваційному бізнесі, підготовка висококваліфікованого персоналу з досвідом комерціалізації інновацій тощо. Для цього необхідна велика кількість спеціалізованих організацій, насамперед венчурних та інноваційних компаній; інформаційних банків; фондів, які забезпечують зв'язок дрібного та середнього бізнесу з великими виробниками, і повноцінний розвиток усіх форм підприємництва, а також набуття майнових прав інтелектуальної власності, формування культурних традицій у сфері інновацій.

Зростаюча залежність національної економіки від зовнішніх факторів, в тому числі негативних, обмеженість енергетичних ресурсів, необхідність більш раціонального використання сировинної бази і робочої сили мають служити стимулом для використання інновацій задля підвищення потенціалу віддачі від наявних в країні та імпортованих з-за її меж ресурсів, переходу вітчизняної економіки до стандартів економічно безпечного виробництва і споживання з метою забезпечення сталого економічного розвитку в цілому. За сучасних умов орієнтації економіки України на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень у країні, суттєве оновлення реального сектора й загалом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку економіки досягнення конкурентних переваг підприємствами як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках можливе лише за умови ефективного використання інтелектуальних ресурсів, впровадження сучасних наукомістких технологій, розробки якісно нової продукції, створення інновацій. Тому для кожного підприємства постає питання розробки власної стратегії управління інноваційним розвитком, що сприятимуть забезпеченню системності в процесі розробки інноваційної стратегії, створюватимуть умови для організації управління інноваціями та дозволять сформувати ефективний інструментарій її реалізації.

Список використаної літератури

1. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 347 с.

2. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія / В. В. Зянько, І. Ю. Єпіфанова, В. В. Зянько – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 172 с.

3. Продіус О.І. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних проектів в Україні // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – №19.- С. 91-95.

4. Харічков С.К. Організаційний розвиток підприємства в контексті переходу України до сталого ровитку / С.К. Харічков, Г.А. Дорошук //Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андресон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін.]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного протоку НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю., 2016. – С.435-44

5. Станіславик О.В. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2016 – С.16-21

6. Станиславик Е.В. Особенности планирования в системе операционного менеджмента предприятия / Е.В. Станиславик // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2/2’2017 – С. 62-67.

7. Станіславик О.В. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2018 – С. 36-40.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.О. Олейникова, ст. викладач
В.В. Кримська, П.О. Озернюк
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

У сучасних економічних умовах торгівельні підприємства все більше акцентують увагу на діагностиці власного потенціалу, що зумовлено оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням ефективності його використання або капіталізацією.

Оцінка можливої віддачі від вкладеного капіталу відбувається виходячи з певного рівня використання потенціалу придбаних або наявних ресурсів. Але не завжди можливо з достатньою вірогідністю визначити найвищу віддачу при складній сукупності взаємодіючих елементів, тому що у даному випадку мова йде про облік їх взаємовпливу, взаємного доповнення та інших подібних якостей. Помилкова оцінка потенціалу підприємства призводить до формування хибних цілей, дезорганізації торговельної діяльності, а при певних умовах і до банкрутства підприємства, тому власник повинен мати інструментарій реальної оцінки потенціалу. Тому, необхідно розглянути існуючи підходи оцінки різних видів потенціалу торгівельного підприємства для того, щоб використати найбільш прийнятні і забезпечити досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Процес формування потенціалу торгівельно-виробничого підприємства є одним з напрямів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та механізмом реалізації його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи чинників господарської діяльності таким чином, щоб результат їхньої взаємодії досягав економічного ефекту та успіху у стратегічних, тактичних і оперативних цілях діяльності. При цьому використовуються різні методичні підходи .

Системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу торгівельно-виробничого підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу системи – товари чи послуги: які необхідні товарні ресурси, що відповідають ринковому попиту та платоспроможності споживачів; показники якості; витрати обігу; терміни постачання і форми розрахунків; цінова пропозиція тощо. Потім визначаються параметри входу – необхідні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Потреба у ресурсах та інформації прогнозується після вивчення вимог до потенціалу торгівельного підприємства (обсягу закупівель, формування товарного асортименту, рівня націнки, сервісу, організації торгівлі, праці й управління процесом продажу) та параметрів зовнішнього середовища.

Виходячи із сформульованих цілей, об'єктом дослідження має бути або сформований потенціал Можна виділити такі класифікаційні ознаки систематизації методів і методичних підходів до дослідження формування та реалізації потенціалу:

– характер оціночних показників;

– зв'язок з об'єктом оцінки; універсальність застосування;

– методика дослідження оціночних показників;

– спосіб узагальнення результатів оцінки.

Залежно від характеру показників методи дослідження потенціалу ґрунтуються на кількісних, якісних або змішаних оцінках. Воснові методів кількісної оцінки лежить розрахунок окремих оціночних показників за даними бухгалтерської та управлінської звітності. Як правило, такі показники мають вартісний або відносний характер і визначаються на певний момент часу (індекси). Кількісні методи повною мірою відповідають завданню вартісної оцінки ресурсного потенціалу, ступеня та ефективності його реалізації, оскільки основною її вимогою є вимірюваність і порівнянність фактичного та цільового результату (цінності).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками, покупцями, зовнішнім оточенням і ресурсним потенціалом торгівельного підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до змін параметрів ринку, появи товарів-замінників або нових товарів, конкурентів, запровадження стратегій, новацій у сфері продажу та обслуговуванні тощо.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) необхідно спочатку забезпечити високу якість ресурсів та інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача.

Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу торгівельно-виробничого підприємства повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу торгівельно-виробничого підприємства є: підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу відповідно до зростаючих потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції та сервісу.

Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, ефективних управлінських рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба у цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після цього визначається декілька альтернативних варіантів формування потенціалу торгівельного підприємства для їхнього використання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування цього підходу дозволяє найбільш повно задовольняти потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності торговельно-виробничих підприємств, засобами якої повинні бути запровадження сучасних інформаційних технологій щодо збуту продукції, удосконалення процесу продажу та залучення інвестицій.

Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу торгівельно-виробничого підприємства нормативів ефективності його використання. Встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

Комплексний підхід передбачає необхідність урахування організаційних, економічних, фінансових, соціальних, психологічних та інших аспектів діяльності торгівельного підприємства. Якщо хоча б один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу торгівельного підприємства спрямований на дослідження посилення взаємозв'язків об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу у діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і підпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому часовому відрізку.

Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу торгівельного підприємства, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу торгівельного підприємства за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації у процесі формування потенціалу торгівельного підприємства.

Структурний підхід у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значущості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Крім того, існують три підходи до оцінки потенціалу підприємства: витратний, порівняльний та дохідний. Витратний підхід передбачає визначення вартості потенціалу підприємства як різницю між вартістю усіх його активів і сумою залученого капіталу. Порівняльний підхід визначає вартість потенціалу підприємства за результатами порівняння його характеристик із характеристиками аналогічних об'єктів. Дохідний підхід визначає потенціал підприємства поточною (капіталізованою) вартістю очікуваних потоків доходів за період функціонування підприємства .

Враховуючи різні підходи до методики оцінки потенціалу торгівельного підприємства, ми вважаємо, що найбільш уніфікованим та універсальним вимірювачем елементів потенціалу торгівельного підприємства є дохідний підхід. Зіставлення показників потенціалу у грошовій оцінці у часі і просторі дозволяє виявити динаміку і структуру потенціалу торгівельного підприємства, різницю та тенденції їх диференціації за певними показниками, а також за рівнем ефективності використання потенціалу.

Враховуючи ресурсний підхід (де потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсів та зв'язків між ними) до оцінки потенціалу торгівельного підприємства, необхідно чітко сформулювати цілі, задачі і принципи оцінки. Необхідність виокремлення цього етапу пояснюється тим, що користувачі методики можуть слабко орієнтуватися у конкретному застосуванні відповідних оцінок. Поняття цілей є визначальним при виборі певних критеріїв економічної оцінки потенціалу торгівельного підприємства. Результати оцінки потенціалу торгівельного підприємства можуть використовуватися у ході аналітичних досліджень; при формуванні інвестиційної політики підприємства; при створенні механізмів стимулювання персоналу та для вирішення низки інших завдань. Однак, варто зауважити, що головною метою методики є визначення взаємозв'язку потенціалу і результатів діяльності торгівельного підприємства. До основних задач методики оцінки потенціалу торгівельного підприємства нами віднесено:

– опрацювання алгоритму та вибір методів розрахунку кожного виду потенціалу;

– розробка моделі залежності результатів діяльності торгівельного підприємства від розміру потенціалу.

При використанні подібної методики основою для постановки цілей і задач є теоретичне визначення потенціалу як економічної категорії та характеристика його основних видів.

Далі виокремлюють найбільш прийнятний для цілей оцінки склад вихідних даних та параметрів щодо потенціалу.

Важливим етапом у ході оцінки потенціалу є формування відповідних принципів. У роботіми дотримувались наступних принципів оцінки потенціалу торгівельного підприємства: простота та точність методики оцінки, спрощення окремих складових оцінки, які суттєво не впливають на кінцевий результат; концептуальна та інформативна єдність (єдина доступна термінологія, статистична та оперативна звітність тощо); багаторівнева характеристика наявного потенціалу; автономність оцінки – у будь-яких напрямах оцінки потенціалу має забезпечуватися раціональна автономність його складових; адресність потенціалу – визначення конкретних користувачів; взаємозалежність чинників оцінки – дає змогу при вивченні тенденцій розвитку потенціалу забезпечити орієнтацію на мету і виконання поставлених завдань; комплексність – означає використання для оцінки потенціалу низки моделей та врахування дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; гнучкість та альтернативності – враховують ринкову кон'юнктуру, різноспрямовані взаємозв'язки та структурні співвідношення у сукупності потенціалу.

На наступному етапі визначають чинники, що впливають на потенціал торгівельного підприємства, та критерії, що його характеризують.

Чинники – це економічні, організаційні, соціальні, інформаційні та інші аспекти, що здійснюють кількісний вплив на підсумковий показник щодо оцінки потенціалу. Уроботі серед чинників впливу ми розглядаємо умови, обставини, рушійні сили господарських (торговельних) процесів, що змінюють господарську діяльність і визначають її результат. Чинник, який враховується при оцінці, має кількісний вираз; між чинником і підсумковим показником має відслідковуватися причинно-наслідковий зв'язок. Об'єкт оцінок являє собою різноманітні елементи, що взаємопов'язані і мають бути врахованими у процесі оцінки. Тому при визначенні впливу чинників на потенціал та його окремі елементи необхідно звернути увагу на багатоаспектність оцінок і їх тлумачення.

При оцінці потенціалу торгівельного підприємства розрізняють макро- і макрорівні оцінки. Макрооцінки потенціалу торгівельного підприємства відповідають функціональному підходу дослідження, про який йшлося у монографії вище, а мікрооцінки – структурному. При мікрооцінці враховують такі чинники: обсяг роздрібного товарообороту, якість торговельної площі та складських приміщень, наявність та кількість одиниць торгівельного обладнання, чисельність і склад торгівельного та обслуговуючого персоналу, вартість нематеріальних активів, параметри організаційної структури, територіальний аспект розташування торгівельного підприємства; при макрооцінці варто враховувати наступні чинники: рівень розвитку економіки регіону; форми і канали товарного забезпечення регіонального ринку .

Автор наголошує на тому, що урахування усіх чинників, що впливають на формування і подальше використання потенціалу торгівельного підприємства, сприяє обгрунтуванню стратегії господарського розвитку.

Автор вважає, що при оцінці потенціалу торгівельного підприємства варто досліджувати структуру товарного асортименту за товарними групами; номенклатуру; платоспроможний попит споживачів; рівень попиту на продукцію; кон'юнктуру цін; тенденції розвитку інфраструктури.

Наступним етапом формування методики оцінки потенціалу торгівельного підприємства є визначення критеріїв та обмежень на їх вибір, при цьому варто орієнтуватися на специфічні особливості окремих складових потенціалу. Критерії економічної оцінки утворюють певну ієрархічну систему у відповідності з рівнем тих цілей, конкретизацією яких вони виступають. Критерій стосовно потенціалу розглядається нами у монографії як ознака, що дозволяє визначити нормативи стосовно оптимального обсягу окремих складових потенціалу.

Перший рівень критеріїв оцінки потенціалу є виразом міри економічної доцільності торговельної діяльності. На цьому рівні критерій оцінки має відображати можливості щодо досягнення цілей торгівлі.

Другий рівень поєднує множину критеріїв, які є виразом міри економічної доцільності окремих видів чи сфер діяльності, господарських альтернатив, напрямків оптимізації процесу торгівлі тощо. Цей рівень критеріїв оцінки потенціалу торгівельного підприємства можна поділити на наступні групи: критерії економічної діагностики господарської діяльності; критерії вибору напрямків оптимізації господарських процесів; критерії оцінки альтернатив подальшого розвитку.

Третій рівень критеріїв оцінки дозволяє визначити рівень ефективності окремих елементів у сукупності потенціалу торгівельного підприємства. Автор пропонує використовувати наступні критерії: відповідність зовнішньому середовищу – дозволяє оцінити, наскільки потенціал відповідає прогнозованим змінам макроекономічного розвитку країни; оптимальність співвідношення окремих складових елементів потенціалу у загальній його структурі – дозволяє оцінити співвідношення між складовими у сукупності потенціалу та взаємозв'язок між ними; можливість використання (реалізації) потенціалу – розглядаються потенційні можливості щодо використання у господарському обігу окремих складових у сукупності потенціалу; прийнятність ризику, пов'язаного з реалізацією потенціалу – розглядаються рівні ризиків та їх можливі наслідки; результативність – оцінка результатів використання потенціалу, яка базується на визначенні економічної ефективності господарської діяльності.

Під ефективністю господарської діяльності, зумовленої використанням потенціалу торгівельного підприємства, варто розуміти зміни кількісного і якісного характеру, що відбулися у процесі торговельної діяльності, а саме: зростання обсягів реалізації товарів; збільшення прибутку як у цілому, так і у розрахунку на 1 кв.м. торгової площі; тенденції зміни продуктивності праці персоналу; зниження трудомісткості

господарських операцій; формування ефективного мотиваційного механізму; прискорення оборотності оборотних засобів; розширення та удосконалення сервісу.

Такі ефекти можна класифікувати за ознакою можливості їх вимірювання: можна виміряти, складно виміряти; неможливо виміряти. Крім того, ознакою класифікації ефектів може слугувати вид одиниць вимірювання – у вартісному, натуральному і відносному виразі.

Використання системи показників оцінки потенціалу торгівельного підприємства та його окремих складових можна здійснити за різним характером оцінки, а саме: емпіричні, синтетичні та експертні.

Емпіричні оцінки потенціалу торгівельного підприємства орієнтуються на використання економічних залежностей, що обумовлені вихідними даними. Тому важливе місце має приділятися методам та джерелам отримання вихідних даних, їх подальшої обробки, що сприятиме обґрунтованості результатів оцінки потенціалу торгівельного підприємства.

Синтетичні оцінки не завжди призводять до обґрунтованих результатів. Тому необхідна обмежена кількість критеріїв, за допомогою яких буде проводитися оцінка сукупності потенціалу торгівельного підприємства та його окремих складових.

Широке практичне використання у світовій господарській практиці мають експертні оцінки. Саме тут реалізуються широкі можливості щодо врахування економічних, політичних, соціальних та інших чинників, що і забезпечує певні переваги порівняно з іншими методами оцінки потенціалу. За використання методу експертних оцінок наріжне значення приділяється висновкам експерта, які були покладені в основу викладеної ним думки. У цьому контексті вбачається найбільш повне виявлення чинників, у тому числі і тих, що не піддаються кількісній оцінці. Основним недоліком експертного методу є складність проведення експертизи. Крім того, не завжди вдається оперативно знайти потрібного експерта, що гальмує проведення оцінки.

У світовій практиці, при проведенні розрахунків оцінки потенціалу торгівельного підприємства, найбільшого розповсюдження набули наступні методи оцінки:

– метод питомих показників – застосовується для визначення і аналізу потенціалів, що характеризуються наявністю одного основного параметру, розмір якого у значній мірі визначає загальний рівень потенціалу;

– метод регресійного аналізу – дозволяє відстежити регресивну залежність між величинами за статистичними даними. У господарській практиці торговельних підприємств такий аналіз використовується для визначення залежностей змін у потенціалі від певних параметрів та показників діяльності торгівельного підприємства;

– агрегатний метод – побудований на врахуванні вартості окремих складових потенціалу.

Важливою частиною дослідження потенціалу, за нашим переконанням, є прогнозування діяльності торгівельного підприємства, що має за мету оптимізацію торгово-технологічних процесів у стратегічній перспективі, що може бути забезпеченим лише шляхом підвищенні ефективності використання окремих складових елементів потенціалу торгівельного підприємства.

Проблема забезпечення обґрунтованості прогнозування може бути вирішена лише на основі системного, комплексного аналізу усієї сукупності політичних, організаційних, соціальних, наукових та інших чинників, які визначають перспективи розвитку національної торгівлі.

Обґрунтоване прогнозування діяльності торгівельного підприємства характеризують наступні риси. Передусім, прогнозування призначене для передбачення можливості забезпечення конкурентоспроможності торговельної діяльності, з акцентуванням уваги на тому, що споживач є основою будь-яких господарських відносин. Прогнозування визначає можливі варіанти господарського розвитку у майбутньому, але не вирішує проблему вибору найоптимальнішого з них. Крім того, прогнозування дозволяє передбачити основні тенденції майбутнього інноваційного процесу, що відбувається у торгівлі, а за отриманими результатами розраховують параметри оптимальних моделей функціонування торгівельного підприємства. На основі накопиченого досвіду щодо минулих і майбутніх тенденцій розвитку суб'єктів торгівлі, економічний прогноз має зумовлювати сукупність альтернатив майбутньої еволюції, серед яких за критерієм оптимальності обирається варіант, який, на думку власника чи менеджера, забезпечить формування конкурентних переваг.

При прогнозуванні обсягів діяльності торгівельного підприємства та розвитку сервісу доцільним є використання економіко-статистичних методів та економічного моделювання. Методичний інструментарій прогнозування базується на дослідженні елементів потенціалу торгівельного підприємства у динаміці, їх коригуванні під впливом зміни кон'юнктури ринку, розвитку макроекономічних процесів у державі, що зумовлює зміни реальної вартості складових елементів потенціалу торгівельного підприємства.

Досліджуючи процеси формування та господарського використання потенціалу торгівельного підприємства, важливо забезпечити діагностику структурних зрушень у сфері торгівлі, умов функціонування суб'єктів господарювання. За результатами дослідження потенціалу торгівельного підприємства обґрунтовується стратегія його подальшого господарського використання.

Зауважимо, що пропонована методика оцінки потенціалу торгівельного підприємства призначена для будь-якого суб'єкта господарювання торговельної сфери і не залежить від товарної групи продукції, яка реалізується, масштабів діяльності, розвитку мережі роздрібної торгівлі тощо. Крім того, методика може бути використана і для структурних підрозділів суб'єктів торговельної сфери (філій, представництв, відділень тощо).

Використання запропонованої методики спрямоване на оцінку як окремих складових елементів, так і загальної сукупності потенціалу.

Особливістю даної методики є можливість визначення реальної вартості потенціалу торгівельного підприємства, що слугує підґрунтям для формування стратегії подальшого розвитку. Крім того, відкриваються можливості для коригування у майбутньому складу потенціалу та структурного співвідношення його елементів шляхом визначення рівня ефективності їх використання. Зазначений аспект є актуальним з позицій необхідності оптимізації витрат, спрямованих на управління потенціалом суб'єкта господарювання торговельної сфери.

При оцінці потенціалу торгівельного підприємства варто враховувати певні умови – обставини, особливості господарської діяльності, за яких відбувається формування і використання потенціалу, структурні зрушення у його складі. Враховуючи те, що потенціал торгівельного підприємства є сукупністю низки елементів, які виконують різні функції у процесі їх господарського використання, варто пам'ятати, що вони мають притаманні риси та властивості .

Процедура оцінки потенціалу торгівельного підприємства складається із декількох етапів, які грунтуються на теорії системного підходу, що зумовлює необхідність враховувати наступне: потенціал являє собою сукупність окремих елементів; між окремими складовими елементами потенціалу існують певні зв'язки, що відбувається у ході господарської діяльності; при дослідженні потенціалу як системи опис його елементів та проводитися з урахуванням місця кожного з них у загальній сукупності; властивості сукупного потенціалу визначають властивості його складових елементів і навпаки; властивості потенціалу проявляються через взаємодією його окремих елементів; потенціал варто розглядати у неподільній єдності з ринковим середовищем.

У зв'язку з цим, дослідження потенціалу торгівельного підприємства варто розглядати невід'ємно від вивчення умов існування та зовнішнього оточення суб'єктів господарювання. Потенціал торгівельного підприємства має щільний зв'язок із потенціалами підприємств інших галузей і сфер національної економіки, а у територіальному аспекті його варто розглядати як вагому складову потенціалу регіонів. Властивості потенціалу та його окремих складових елементів безпосередньо пов'язані з системою господарських відносин і віддзеркалюють результати суспільної діяльності, обміну, розподілу і реалізації продукції. Звідси випливає важливий висновок про те, що розвиток потенціалу не обмежується оптимізацією його окремих складових елементів, появою та господарським використанням нових технологій, а охоплює зміни у характері і стані продуктивних сил суспільства.

Отже, виходячи із викладеного, визначення співвідношення між окремими елементами потенціалу торгівельного підприємства спирається на його оцінку з урахуванням ефекту синергії, що проявляється у результатах господарського використання потенціалу суб'єкта господарювання.

При здійсненні оцінки потенціалу торгівельного підприємства варто знайти таку комбінацію елементів, за якої синергетичний ефект був би забезпечений, що варто враховувати при формуванні як сукупності потенціалу, так і його окремих складових елементів.

Під формуванням потенціалу торгівельного підприємства ми розуміємо накопичення його окремих складових елементів, забезпечення їх оптимальної структури, збереження та ефективне господарське використання з урахуванням умов і особливостей сучасної економіки.

Ефективне використання потенціалу торгівельного підприємства зумовлюється досконалістю механізмів управління цим процесом і визначає рівень досягнення мети функціонування суб'єкту господарювання.

З позицій економічної теорії кожне торговельне підприємство мало б побудувати відповідну модель, яка являє собою опис складових елементів сукупності потенціалу, дозволяє оперувати ними, вимірювати вплив низки параметрів на згадані елементи.

Список використаної літератури

1. Добрикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник/ О.К. Добрикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько, Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов. – К :Центр учбової літератури, 2017. – 208с.

2. Коверга С.В. Ефективність діагностики техніко-технологічного потенціалу машинобудівного підприємства/ С.В. Коверга, О.С. Передерєєва, С.П.Кузьменко// Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 4. Т. ІІ. – С.205

3. Литвиненко О.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: кваліметричний підхід/ О.Г. Литвиненко// Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2016. - № 1 (4). – С.235

4. Смирнов Є.М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства/ Є.М. Смирнов//Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. - № 4 Т. 2 – С.130

5. Станіславик О.В. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2'2016 – С.16-21

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

О.О. Олейникова, ст.. викладач
Д.О. Пономаренко
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

На сучасному етапі економіка знаходиться у такій фазі розвитку, коли інтелектуальний капітал стає не тільки стратегічним ресурсом, а й головною конкурентною перевагою підприємств та організацій.

Ефективне управління процесами створення, накопичення, зберігання, поширення і використання інтелектуального капіталу формує базу для довгострокового сталого розвитку суб'єкта господарюванняі та підвищення його фінансової стабільності. Оптимальне використання інтелектуальних ресурсів дозволяє підвищити якість кадрового потенціалу, інформації, управлінських технологій та інноваційних процесів, які є обов'язковими складовими економічної політики сучасної організації.

Формування і використання технічних, економічних, виробничих та інших видів знань, які у сукупності утворюють інтелектуальний капітал, стає актуальною проблемою для сучасних підприємств та організацій, налаштованих на якнайшвидше досягнення стратегічних цілей.

Інтелектуальний капітал (ІК) є складним системним поняттям. Складовими частинами ІК є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні та ринкові активи. Під людськими активами мається на увазі сукупність колективних знань співробітників організації, їх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок.

Сучасними формами інтелектуального капіталу є наступні матеріальні чинники: – патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі, програми, що використовуються в усіх сферах діяльності суб'єктів господарювання [12, с. 49]

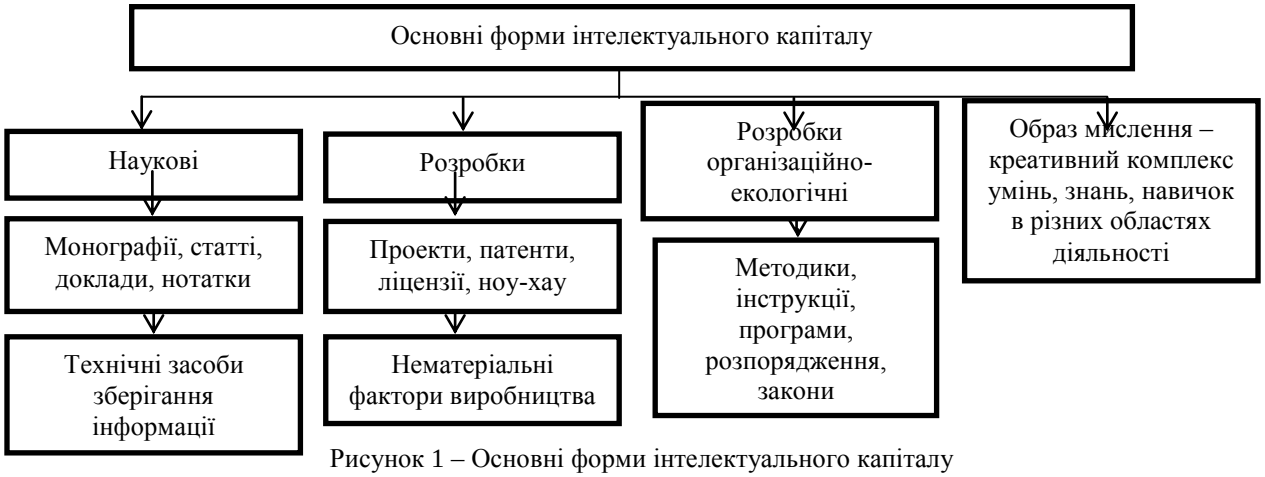

Рисунок 1 – Основні форми інтелектуального капіталу

Для оцінки інтелектуального капіталу на сьогоднішній день існує велика кількість різноманітних методів, які розрізняються як по розрахункових показниках, так і за якісними характеристиками. Оцінка інтелектуального капіталу здійснюється з метою:

1) контролю;

2) поглинання чи продажу бізнесу;

3) надання звітності стейкхолдерам (клієнтам, кредиторам, акціонерам, співробітникам, державним органам та ін.);

4) візуалізації прихованої вартості (аналіз компанії).

У табл. 1 представлені найбільш часто використовувані методи оцінки інтелектуального капіталу організації [12].

Таблиця 1 – Сучасні методи оцінки інтелектуального капіталу організації

№	Метод оцінки	Стисла характеристика
1	Коефіцієнт Д. Тобіна	Визначення відношення ринкової капіталізації організації до балансової вартості активів організації .
2	Метод К. Е. Свейбі	ІК оцінюється за системою значень, упорядкованих в матриці, будується графік з областю значень компетенцій персоналу та ефективності роботи.

Продовження таблиці 1

№	Метод оцінки	Стисла характеристика
3	Метод ринкової капіталізації	Ціна ІК визначається як різниця між його ринковою і балансовою вартістю
4	Аудит ІК (Брокер технологій)	Методика складається з 20 аудиторських питань. Чим менше позитивних відповідей, тим нижче рівень ІК організації.
5	Система показників Нортона і Каплана	ІК оцінюється за допомогою 4 - х блоків показників: фінансових; клієнтських; показників внутрішніх процесів (інноваційних); показників навчання.
6	Розрахунок індексу ІК	Методика спрямована на вимірювання та аналіз показників процесу створення вартості в компанії. Підхід об'єднує стратегію, нефінансові характеристики, фінанси і додану вартість.
7	Метод А. Пулик	Визначає ефективність використання трьох типів ресурсів організації: CEE (доданої вартості фізичного капіталу), HCE (доданої вартості людського капіталу), SCE (доданої вартості структурного капіталу).

Організація, яка ефективно управляє розвитком інтелектуального капіталу, активно інвестує кошти в інноваційні дослідження, навчання персоналу, сучасні інформаційні технології та розробки . Таким чином, в процесі оцінки інтелектуального капіталу організації необхідно використовувати синергетичний підхід, з урахуванням взаємодії наступних елементів: інтелектуальної власності, бізнес-процесів, співробітників, клієнтів та інших зацікавлених осіб, які взаємодіють з організацією.

Список використаної літератури

1. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: Підручник / В. Д. Базилевич. – К.: Знання, 2016. – 431 с.
2. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методологічні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С. М. Ілляшенко. // Економіка України. – 2008. – №11. – С. 11-19.
3. Уманців Г. Проблеми ідентифікації, оцінки та обліку інтелектуального капіталу підприємства / Г. Уманців. // Інтелектуальна власність. – 2017. – №3. – С. 29-33.
4. Дорошук Г.А. Організаційний розвиток як інструмент росту конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / Г.А. Дорошук // Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Том 2: Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності: [монографія] / [В.І. Гавриш, О.М. Яценко, В.І. Перебійніс, ін.] за заг. ред. В.С. Ніценка, О.В. Захарченка, М.А. Зайця. - Одеса: ВМВ, 2015. – С.115-135.
5. Харічков С.К. Організаційний розвиток підприємства в контексті переходу України до сталого ровитку / С.К. Харічков, Г.А. Дорошук //Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андресон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін.]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного протоку НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю., 2016. – С.435-44
6. Станіславик О.В. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2016 – С.16-21
7. Станиславик Е.В. Особенности планирования в системе операционного менеджмента предприятия / Е.В. Станиславик // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2/2’2017 – С. 62-67.
8. Станіславик О.В. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2018 – С. 36-40.
9. Efficiency of HR-branding system in the management of enterprise personnel (Ефективність використання системи HR-брендінгу в управлінні кадрами підприємства, англ.) / Chernyshova L.I., Borysenko A.S. // Економіка. Реалії часу. – 2016. – С. 32-37.
10. Чернишова Л.И. Хедхантинг как инструмент формирования человеческого капитала для укрепления конкурентніх позиций предприятия / Л.И. Чернишова, К. Мельникова, Ю. Марчук // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. - № 10 (242). – С. 143-154
11. Chernyshova L.I. Administrative aspects of the labour conditions change’s organization for increase of personnel work’s productivity (Управлінські аспекти організації зміни умов праці для підвищення продуктивності роботи персоналу, англ.) [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, A.G. Melnychenko // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 4 (32). – С. 78-84.
12. Чернишова Л.І. Управління венчурними інвестиціями: спільна робота інвестора та менеджменту компанії // Л.І. Чернишова, Є.Д. Найда // Економіка, фінанси, право. – 2018. - № 3/1. – С. 16-19.
13. Чернишова Л.І. Моделювання ключових важелів управління кадровим потенціалом // Л.І. Чернишова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2018. – № 2 (4). – С. 92-100.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

О.І. Продіус, к.е.н., доцент
Шаді Ахмед Саад
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Важливу роль у підвищенні конкурентоздатності підприємства відіграють управлінські рішення. У практиці багатьох підприємств на всіх рівнях управління трапляються численні помилки при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та виступає обов'язковим елементом ринкового господарювання.

На сучасному етапі управління підприємством недостатня увага приділяється як методологічним основам теорії управління, так і визначенню позиції підприємства в нестабільному конкурентному середовищі. Таким чином виникає питання щодо удосконалення системи управління підприємством в динамічному конкурентному середовищі, розробки концепції підприємства та системної методології управління, оскільки в практичному плані така теоретична база повинна не лише прогнозувати результативність певних соціально-економічних процесів, але й створювати для менеджерів підприємств управлінські орієнтири та індикатори. Тобто "теорія фірми повинна не тільки прогнозувати результати тих чи інших соціально-економічних заходів, але і пропонувати менеджерам орієнтири і індикатори подальшого розвитку".

У сучасній економічній літературі приділяється значна увага питанням сутності конкурентного потенціалу та його формуванню, які розглядаються науковцями, виходячи з різних аспектів дослідження. Ці проблемні питання розглядали такі дослідники: Н.С. Ардашкіна, О.Б. Балакай, О.В. Белякова, Л.С. Головкова, Н.П. Карачина, Н.В. Касьянова, Р.С. Квасницька, І.В. Кривов'язюк, А.І. Лужецький, В.В. Матвєєв, В.В. Морєва, В.М. Нижник, Г.В. Омельчак, Л.І. Перцата, Д.В. Солоха та інші.

Так, теоретичні та прикладні дослідження проблем формування та розвитку конкурентного потенціалу викладені в працях Афанасьєвої М.В., Гудзинського О.Д.,Другової О.С., Кучіної О.В., Михальченко О.А., Нижник І.В., Паладової Т.А., Шульги М.О. та інших. Науковцями досліджується сутність та зміст категорії "конкурентний потенціал", механізми його формування розвитку, взаємозв'язок з конкурентоспроможністю тощо.

У сучасній літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, існує безліч підходів до визначення конкурентних переваг підприємства. Думки авторів щодо цього визначення істотно розрізняються. Як глобальну мету економічної стратегії підприємства дане поняття розглядав А. Градов, як перевагу над підприємствами-суперниками — М. Леві, Ф.Котлер, Е. Голубков, як характеристики або властивості товару, що створює певну перевагу для підприємства над своїми конкурентами, — Ж. Ламбен, Б.Райзберг. Але в цих поняттях є і загальні характеристики, такі як: динамічний характер, тобто досягнуті конкурентні переваги в певний період не є довгостроковою характеристикою і можуть з часом втрачати найістотніші свої характеристики; формування конкурентних переваг сприяє розвитку всіх підприємств і збереженню конкурентоспроможності. На наш погляд, конкурентні переваги — це сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період [1-3].

Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції є поліпшення її якості за рахунок впровадження комплексної системи управління нею, стандартизації та сертифікації, створення й впровадження нових ресурсо- та енергозберігаючих технологій, які мають ґрунтуватися на вдосконаленні організації та мотивації праці, покращенні системи транспортування, зберігання та контролі за товарообігом на кожному етапі розвитку компанії. Перейдемо до розгляду основних чинників, які впливають на рівень конкурентоздатності підприємства. Так, належність підприємства до певної галузі відіграє важливу роль при визначенні можливості підвищення рівня конкурентоспроможності. За сучасних умов використовуються багато різноманітних методів її оцінки, але всі вони мають уніфікований характер і не враховують особливостей галузі, в якій функціонує підприємство. Тому потрібна розробка відповідної галузевої системи показників та критеріїв оцінки конкурентоспроможності з урахуванням особливостей функціонування підприємства, визначення його фінансового стану, забезпечення збалансованості попиту і пропозиції на продукцію, врахування інтересів виробників, споживачів та інвесторів. Вдосконалення існуючих методів оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на систематизації показників і методів визначення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість дослідити поточну ринкову ситуацію та можливі її зміни, вивчити пріоритети найбільш небезпечних конкурентів, провести аналіз можливостей розширення ринку збуту, що у майбутньому допоможе прийняти вірне управлінське рішення.

Рівень кваліфікації персоналу є ще одним важливим чинником на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення освітнього рівня персоналу приводить до росту продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зростання показників ефективності діяльності підприємства, стабілізації його фінансового стану. Для того щоб організація працювала максимально ефективно

та злагоджено необхідно враховувати сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що зумовлюють спрямованість спільних дій персоналу підприємства на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Все це приводить до посилення конкурентних позицій підприємства.

Важливо впроваджувати новий продукт та просувати його на ринку, при цьому не забуваючи відстежувати тенденції продажів вже давно існуючих товарів. Періодичне оновлення асортименту продукції та покращення його якості є невідмінною складовою успіху у просуванні товарів на ринку та ефективного їх продажу. При цьому необхідно зауважити, що головна внутрішня мета діяльності будь-якого підприємства або організації, що функціонують в умовах ринкової економіки, полягає в максимізація прибутку. Разом з тим головну мету інноваційної діяльності підприємств чи організацій можна позначити як отримання певного числа інновацій у вигляді нової продукції, технології, сировини, методів організації та управління і т. д., які мають визначені (відповідають вимогам підприємства) характеристики.

Таким чином, однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю. Основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація його використання, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища. При сучасному нестабільному середовищі потрібно оптимізувати прийняття управлінських рішень. Для цього необхідно створити на підприємстві ефективнн систему управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Список використаної літератури

1. Гросул В. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі: монографія / В.А. Гросул, М. В. Афанасьєва, А. В. Янчев. –Х.: ХДУХТ, 2016. –244с.
2. Продіус О.І. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних проектів в Україні // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – №19.- С. 91-95.
3. Афанасьєва М.В. Структура конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.— 2014. — № 3 (65). — С. 110—116.
4. Організаційний розвиток підприємства в контексті переходу України до сталого ровитку / С.К. Харічков, Г.А. Дорошук //Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андресон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін.]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного протоку НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю., 2016. – С.435-44
5. Станіславик О.В. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2016 – С.16-21
6. Станиславик Е.В. Особенности планирования в системе операционного менеджмента предприятия / Е.В. Станиславик // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2/2’2017 – С. 62-67.
7. Станіславик О.В. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2018 – С. 36-40.
8. Дорошук Г.А. Організаційний розвиток як інструмент росту конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / Г.А. Дорошук // Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Том 2: Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності: [монографія] / [В.І. Гавриш, О.М. Яценко, В.І. Перебійніс, ін.] за заг. ред. В.С. Ніценка, О.В. Захарченка, М.А. Зайця. - Одеса: ВМВ, 2015. – С.115-135.
9. Чернишова Л.И. Хедхантинг как инструмент формирования человеческого капитала для укрепления конкурентніх позиций предприятия / Л.И. Чернишова, К. Мельникова, Ю. Марчук // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. - № 10 (242). – С. 143-154
10. Kharichkov S.K. Justification of instrumental basis for providing the manufacturer’s environmental competitiveness (Харічков С.К., Аверіхіна Т.В. Обгрунтування інструментальної бази забезпечення екологічної конкурентоспроможності товаровиробників, англ.) /T.V. Averihina , S.K. Kharichkov // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – Одеса, 2017.– № 2 (2). – С.63–69.
11. Brovkova O.G. Research of financial instruments of enterprise sustainable development /Економічний журнал Одеського національного політехнічного університету. – №1 (3), 2018. - С. 5-9

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ СТРАТЕГІЙ УКАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.Г. Бровкова, к.е.н., доцент
М.О. Старченко
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

У сучасних економічних умовах формування ринкової економіки вітчизняні підприємства потребують ефективних інструментів досягнення конкурентної переваги. Глибокий спад виробництва, що почався в 90-х роках, негативним чином позначився на багатьох підприємствах промислового комплексу, поступово змінявся фазою повільного, але упевненого економічного зростання. У цих умовах для багатьох підприємств першорядне значення має не стільки виживання, скільки забезпечення конкурентних позицій на ринку, що, у свою чергу, в значній мірі залежить від вирішення проблем стратегічного розвитку виробничих систем, зв'язаних з використанням виробничих потужностей, реконструкцією і оновленням основних фондів, використанням сучасних високих технологій.

Актуальність вибраної теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств в довгостроковій перспективі з урахуванням потреб покупців і переходом на маркетингову орієнтацію, оскільки це дозволить їм конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках. Багато в чому цю задачу дозволяє вирішити ефективно розроблена виробнича стратегія.

Стратегія - це загальна модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. По суті стратегія є набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності.

Формування і реалізація виробничих стратегій українських підприємств відбуваються в рамках стратегічного управління підприємством.

Виробнича стратегія - підхід, який витікає із загальної стратегії, його завдання - направляти виробничу діяльність компанії. До об'єктів виробничої стратегії відносяться: термін виготовлення, графік робіт, вироби, процеси, методи виробництва, ресурси, ціни, якість, технологія.

В даний час виробничій стратегії не приділяється достатньо уваги в стратегічному управлінні підприємством.

Стратегічні рішення у сфері виробництва повинні ухвалюватися по наступних напрямах :

– фокусування виробничих потужностей;
– використання виробничого персоналу;
– розвиток організації виробництва;
– управління якістю продукції;
– розвиток виробничої інфраструктури;
– організація взаємин з постачальниками і іншими партнерами по кооперації;
– управління виробництвом.

Виробнича стратегія - підхід, який витікає із загальної стратегії; його завдання - направляти виробничу діяльність компанії [2].

Під виробничою стратегією прийнято розуміти набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основоположні цілі розвитку тієї або іншої системи. Стратегія виробництва розробляється на основі економічної стратегії підприємства.

Стратегія виробничого процесу пов'язана з розподілом і використанням ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу. Разом з тим виробнича стратегія будується з урахуванням загальної стратегії фірми і тісно пов'язана із стратегіями інших функціональних підрозділів. Виробнича стратегія направлена на рішення різних аспектів виробничої діяльності.

Для того, щоб виробнича стратегія була дійсно ефективною важливо прив'язати її до загальної стратегії компанії. Ці дві стратегії повинні бути чітко взаємозв'язані. Загальна стратегія організації повинна враховувати сильні і слабкі сторони виробництва, підсилюючи перші і по можливості усуваючи останні. У свою чергу, виробнича стратегія повинна бути узгоджена із загальною стратегією і формулюватися так, щоб відповідати завданням і цілям компанії в цілому. Для цього необхідно, щоб керівники компанії працювали у контакті зі всіма функціональними відділами і формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють і такі, що підтримують один одного і загальне ціле [3].

На формування стратегії компанії впливають багато чинників. Взаємодія цих чинників носить специфічний характер для кожної галузі і компанії і завжди змінюється в часі [1].

Ніколи вибір однакових стратегій не відбувався в схожих ситуаціях. Чинники, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від одного, і, як правило, дуже сильно. До основних чинників, що формують стратегії, можна віднести наступні:

а) соціальні, політичні, цивільні і регулюючі норми;
б) привабливість галузі і умови конкуренції;
в) специфічні ринкові можливості і погрози;

г) сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;

д) особисті амбіції, філософія бізнесу і етичні переконання менеджерів;

є) цінності і культура компанії. Отже, стратегія — це:

е) збірне поняття, об'єднуюче різні аспекти діяльності компанії і що знаходить свій вираз у всьому, що визначає життєдіяльність організації;

ж) комплекс заходів щодо досягнення наміченої мети, уточненої через правила і процедури.

З погляду ієрархії управління стратегії можна підрозділити на:

– корпоративну;

– ділову;

– функціональну;

– операційну (лінійну).

Всі перераховані стратегії є комплексними і охоплюють стратегічні дії на тому або іншому ступені управління. Відповідальність за розробку стратегії лежить на відповідних керівниках. За корпоративну стратегію відповідають керівники вищого рангу, рішення в даному випадку зазвичай ухвалюються радою директорів корпорації. Ділова стратегія знаходиться у веденні генеральних директорів і керівників підприємств, тоді як по функціональних стратегіях рішення приймають керівники середньої ланки. Операційні стратегії розробляють керівники на місцях (менеджери нижчої ланки управління).

М. Портер виділяє п'ять варіантів стратегій, що дозволяють фірмі добитися посилення конкурентних позицій [4]

Перший варіант. Стратегія лідерства по витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги.

Другий варіант. Стратегія широкої диференціації направлена на додання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів.

Третій варіант. Стратегія оптимальних витрат дає можливість фірмі запропонувати своїм покупцям відчутнішу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (наскільки можливо низькі) витрати і ціни в порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів.

Четвертий варіант. Сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва.

П’ятий варіант. Сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції, ставить своєю метою забезпечення представників вибраного сегменту товарами і послугами, що якнайповніше відповідають їх смакам і вимогам.

Іншим підходом, що дозволяє класифікувати стратегії, є виділення функціональних напрямів діяльності усередині компанії. З цих позицій стратегії можна розділити на [5]:

– функціональні, орієнтовані на внутрішню сферу діяльності компанії;

– функціональні стратегії, що виявляються в основному в зовнішній сфері.

До першого виду відносяться стратегічні рішення в області:

– планування;

– контролю;

– координації;

– структурної побудови;

– мотивації;

– інформаційного забезпечення.

Внутрішні стратегії більшою мірою пов'язані з оперативними діями компанії по приведенню стану фірми у відповідність зі змінами в зовнішньому середовищі і детально розглядаються в літературі по операційному менеджменту.

До другого виду відносяться наступні стратегії:

– інвестиційні;

– ресурсозабезпечення;

– політичні;

– екологічні;

– технологічні;

– маркетингові.

Слід мати на увазі, що функціональні стратегії, що виявляються в зовнішній сфері, завжди пов'язані з внутрішнім середовищем організації, в тому або іншому ступені залежні від неї і впливають на процес її розвитку.

Виробнича потужність є початковим пунктом планування виробничої програми підприємства. Вона відображає потенційні можливості об'єднань, підприємств, цехів по випуску продукції.[6]

Виробнича потужність – величина динамічна, така, що змінюється під впливом різних чинників. Тому вона розраховується стосовно певного періоду часу і навіть календарної дати. Потужність визначається на початок планового періоду – вхідна потужність і на кінець планового періоду – вихідна потужність.

Економічне обгрунтування виробничої потужності — найважливіший інструмент планування промислового виробництва. Іншими словами, це потенційна можливість валового випуску промислової продукції.

Потужність виробництва визначається найслабкішою ланкою, або вузьким місцем. Для підвищення загальної потужності виробництва потрібно "розшити" вузьке місце. Не варто витрачати час на підвищення ефективності кожної одиниці устаткування або кожного учасника виробничого процесу. Потужність системи в цілому визначається не годинником простою того або іншого устаткування або працівників. Виробничі можливості обмежені потужністю слабкої (або найменше продуктивного) ланки. Як тільки це з'ясується, у менеджера з'являться певні перспективи.

Якщо вся справа у вузьких місцях, найважливішим прийомом збільшення виробничої потужності стає їх виявлення і усунення. При усуненні останніх ресурси слід направити перш за все туди, де очікується найбільша віддача.

Для максимізації виробничих можливостей системи потрібно вирівнювати навантаження на різних виробничих ділянках. Не варто прагнути до найвищої продуктивності окремих видів устаткування або процесів, тому що можливості системи в цілому сковують вузькі місця.

Для того, щоб виробнича стратегія була ефективною, при її розробці необхідно враховувати деякі вимоги, до яких можна віднести:

– наявність чітко сформульованих стратегічних цілей. Якщо компанія не знає, чого вона хоче досягти в перспективі, то марно починати розробку яких би то не було стратегій;

– забезпечення маркетингового мислення для всіх співробітників організації. Стратегія буде ефективна в тому випадку, якщо інтереси і цінності співробітників відповідають ролі, що покладається на них, і якщо вони кровно зацікавлені в процвітанні своєї компанії. Значення людського капіталу, тобто знань, умінь, ноу-хау, досвіду, капіталізованих в співробітниках фірми;

– стратегія повинна бути достатньо гнучкою, забезпечуючи можливість впливу на зовнішнє середовище, наприклад здійснення несподіваних атак на супротивника, які ведуть до посилення конкурентних позицій фірми;

– стратегія буде ефективною в тому випадку, якщо вона забезпечує захист позицій компанії. Фірма повинна піклуватися про створення надійної системи оборони на випадок нападу з боку конкурентів, а також про посилення своїх сильних сторін і позбавлення від слабкості.

В даний час виробничій стратегії не приділяється достатньо уваги в стратегічному управлінні підприємством. Необхідно мати певну філософію виробництва, яка чітко продумана, і підтримує її виробничу стратегію. Але навіть цього недостатньо, адже виробництво - реактивний вид діяльності.У сучасному світі виробництво не повинне чекати до тих пір, поки буде чітко визначено, яка ж стратегія підприємства. Воно повинне грати ключову роль у впливі на цю стратегію.

Список використаної літератури

1. Бровкова О.Г. Стратегічне управління / О.Г.Бровкова . – Одеса: ВМВ, 2018 – 223 с.
2. Карлоф Б. Деловаястратегия/ Карлоф Б. - М.: финансы и статистика, 2015. - 234 с.
3. Портер М. Стратегії конкуренції / Портер М. – К.: Основи, 2016 - 456.
4. Чандлер А. Стратегічний менеджмент /Чандлер А. – К.: Основи, 2010 – 562 с.
5. Brovkova O.G. Research of financial instruments of enterprise sustainable development /Економічний журнал Одеського національного політехнічного університету. – №1 (3), 2018. - С. 5-9
6. Волощук Л.О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств / Волощук Л.О., Науменко К.І. // Економічний журнал Одеського політехнічного університету № 1 (1), 2017. – С.23-30. - Режим доступу до журн.: http://economics.opu.ua/ejopu/2017/No1/23.pdf
7. Волощук Л.О. Проблематика здійснення інноваційної діяльності вітчизняними економічними суб'єктами в умовах чинного законодавства / Носовець О. І., Волощук Л. О. // Бізнес Інформ. – 2017. – №7. – С. 64–70. http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-7_0-pages-64_70.pdf

ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

М.О. Акулюшина, к.е.н., доцент
К.П. Телюх, О.О. Цвік
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Оцінка конкурентоспроможності проекту є одним з важливих та ключових моментів в кризових умовах. Адже якщо проект не здатен конкурувати з подібними інвестиційними пропозиціями, то він завідома збитковий та безнадійний.

Одним з популярних методів для оцінки проектів є параметричним метод. Він представляє собою метод експертного оцінювання за групами параметрів, що характеризують продукцію – об'єкт інвестиційно-інноваційного проекту. В якості продукту також може виступати технологія. В разі необхідності кількість груп параметрів корегується в залежності від мети та характеристик проекту.

При оцінюванні одного проекту ми розглядаємо продукцію що прогнозуємо виробляти після впровадження проекту з точки зору її перспективності для ринку. За продукт-конкурент беремо або продукцію що вже є на ринку, або продукцію еталон, тобто дані загальні про подібну продукцію в інших регіонах або країнах.

Якщо ж оцінюються декілька проектів то ми порівнюємо характеристики кожного для визначення найбільш конкурентоспроможного продукту для нашого підприємства.

В прикладі оцінюється придбання обладнання для порізки металу за інноваційними технологіями (лазерна та плазмова порізка). Конкуренція в даному секторі досить велика, але нове обладнання дає можливість порізки 2 мм, яка на сьогодні є дуже затребувана, при цьому її собівартість дозволить досить швидко отримувати значні прибутки. Основні переваги нового обладнання його технологічні, нормативні та інноваційні складові.

В експертному оцінюванні прийматимуть участь вже сформовані групи експертів у кількості 10 чол. Відмінність полягає в тому що вони оцінюють по групам параметрів продукцію що є об'єктом проекту та конкурентну: технічні (властивості товару, галузь його використання та призначення);

інноваційні (наукоємність виробництва, впровадження інноваційних підходів у виробництво, інноваційні характеристики продукції); екологічні (відповідність технології виробництва з т.з. використання та безпеки для екології); нормативні (відповідність чинним нормам і стандартам); економічним (відповідність ціни вимогам ринкового середовища); організаційні (умови поставки, комплектність, сервісне обслуговування, можливість післясервісного обслуговування).

Визначається інтегральний показник за яким формується висновок щодо конкурентоспроможності продукції та необхідності доопрацювання в разі негативного висновку

Наступним важливим елементом складової успішної реалізації інноваційно-інвестиційногопроекту на промисловому підприємстві є ґрунтовне вивчення ринку та конкурентних можливостей послуги (продукту), що пропонується до виробництва. З цією метою на базі обґрунтування проект для ПАТ «ОЗРСВ» було проведено оцінку конкурентоспроможності послуги з розпуску металу на ринку. На сьогодні, враховуючи масштабність проекту та попит на дану продукцію, були визначені такі головні конкуренти: ВАТ «Металопром» (м. Одеса), компанія Партнер-Груп (м. Дніпропетровськ) та Тавр НВКФ (м. Херсон). При виборі конкурентів для оцінки враховувались наступні характеристики (табл. 1).

Таблиця 1 – Головні конкуренти щодо послуг порізки рулонного металу

№ з/п	Назва підприємства	Місцезнаходження	Вид порізки	Товщина, мм (<)	Ширина, мм (<)	Вартість, грн/т
	ВАТ «Металопром»	Одеса	Позд.-попер.	8	1 500	230
	Партнер-Груп	Дніпропетровськ	Позд.-попер.	4	1 500	160
	Тавр НВКФ	Херсон	Позд.-попер.	5	1 500	350

Оцінка конкурентоспроможності проекту ПАТ «ОЗРСВ» проводилась за методом параметричного оцінювання. При цьому основним результатом, отриманим в ході розрахунків, є інтегральний показник конкурентоспроможності. Як допоміжні дослідження використовується метод експертних оцінок для визначення вагових коефіцієнтів та врахування компетентності експертних груп, а також визначення коефіцієнта вагомості. Для прискорення процесу виконання всіх розрахунків використані можливості програмного продукту MS Exel.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності продукції для ПАТ «ОЗРСВ» в рамках передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів необхідно внести зміни у «стандартний» набір параметрів. Пропонується виділення наступних груп параметрів для оцінки: технічні (властивості товару, галузь його використання та призначення); інноваційні (наукоємність виробництва, впровадження інноваційних підходів у

виробництво, інноваційні характеристики продукції); ергонометричні (відповідність виробів функціям та будові людського організму з т.з. використання та безпеки); нормативні (відповідність чинним нормам і стандартам); економічним (відповідність ціни вимогам ринкового середовища); організаційні (умови поставки, комплектність, сервісне обслуговування, можливість післясервісного обслуговування).

Відокремлення групи інноваційних параметрів дасть змогу визначити чи являється дана продукція привабливою за рахунок впровадження нових інноваційних якостей.

По кожній групі параметрів розраховуються одиничні та групові показники конкурентоспроможності. Одиничні відображають відсоткове відношення рівня будь-якого технічного або економічного параметра до величини того самого параметра виробу-конкурента.

$$q = \frac{P}{P_k}, \qquad (1)$$

де:

q – одиничний параметричний показник;

P – величина параметру виробу, що досліджується;

Pk – величина параметру товару-конкурента, що взятий за зразок (еталон).

Груповий показник (G) об'єднує одиничні показники (qi) однорідної групи параметрів за допомогою вагових коефіцієнтів (ai) визначених експертним методом.

$$G = \sum_{i=1}^{n} a_i \times q_i, \qquad (2)$$

де n – кількість параметрів, що підлягають розгляду.

Остаточним показником конкурентоспроможності є інтегральний показник J_t, який враховує всі отримані групові показники параметрів. Тоді розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності інноваційного товару - об'єкту інноваційно-інвестиційного проекту буде визначатись за такою формулою:

$$J_t = \sum_{i=1}^{n} A_i \times G_i \times k_i, \qquad (3)$$

де J_t – інтегральний показник конкурентоспроможності товару-об'єкта інноваційно-інвестиційного проекту:

де Ai - коефіцієнт важливості даної групи параметрів порівняно з іншими групами, який визначається за шкалою важливості за допомогою експертів, що беруть участь у оцінюванні;

ki - відображає рівень впливу на загальну конкурентоспроможність товару, при цьому приймається:

+1 – якщо вплив дана група параметрів сприяє підвищенню конкурентоспроможності,

-1 – якщо вплив негативний.

Оскільки найбільш негативно на конкурентоспроможність впливають параметри економічної групи, то за рекомендацією експертів для них ki= -1 (табл.2).

Таблиця 2 – Рангування об'єкту інвестування за визначеними параметрами

Вихідні дані:		Рангування параметрів з позиций інноваційної ваги в балах			
ПІБ	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 4	Параметр 5
Експерт 1	2	4	2	2	3
Експерт 2	2	2	3	3	2
Експерт 3	1	4	1	4	3
Експерт 4	3	1	3	1	2
Експерт 5	2	3	2	1	2
Експерт 6	1	3	3	3	3
Експерт 7	1	3	1	2	2
Експерт 8	1	2	3	3	3
Експерт 9	2	2	1	1	3
Експерт 10	1	3	3	3	4

При цьому враховувались як компетентність експертів, так і відповідні вагові коефіцієнти.

У результаті були отримані такі показники: найбільш вагомими з зазначених груп параметрів визначені технологічна, економічна та інноваційна групи параметрів. Саме ці групи характеризувались великим відривом показників щодо компаній конкурентів.

Визначення коефіцієнту вагомості групи параметрів визначається за шкалою:

Високий рівень вагомості	(в)	+ 3
Середній	(д)	+ 2
Низький	(н)	+1
Вплив відсутній	(в/с)	0

Саме ці групи характеризувались великим відривом показників щодо компаній конкурентів та більш високими показниками вагомості відповідно до висновків експертів. Саме тому визначальними в розрахунку інтегрального показника були враховані Gтех, Gіннов, Gекономом. Результуючі дані наведені у табл. 3.

Таблиця 3 – Оцінка конкурентоспроможності проектудля ПАТ «ОЗРСВ»

Назва підприємства	Gтех	Атех	Gіннов	Аіннов	Gекономом	Аекономом	Jінт.
ПАТ «ОЗРСВ» (Одеса)	5,92	2	4,73	3	4,44	1	26,26
ПАТ «Металопром» (Одеса)	5,9	2	3,96	3	4,44	1	23,90
Тавр НПКФ (Херсон)	4,22	1	4,17	3	5,42	2	16,82
Партнер-Груп (Дніпропетровськ)	3,82	2	4,27	2	4,56	1	16,40

Інформаційною основою для аналізу є технічна, нормативна документація, аналітичні звіти діяльності підрозділів підприємства, а також результати отримані на попередніх етапах оцінкиінвестиційно-інноваційних проектів.

Як видно із представлених даних, проект є конкурентоспроможним та привабливим. Оцінка показала, що за параметрами технологічної групи підприємство ПАТ «Металопром» має близький результат, але що стосується груп інноваційних та економічних параметрів, ПАТ «ОЗРСВ» має перевагу перед конкурентами.

Список використаної літератури

1. Захарченко В. И., Осипов В. Н. Кластерная форма территориально-производственнойорганизации. Ч. 1.: Экономическиекластерыкакновая форма организациипроизводства в регионе. Одесса: Фаворит, 2010. 122 с.

2. Смоквіна Г. А., Філіппова С. В. Політика інноваційно-інвестиційного розвитку регіону в умовах ринкових трансформацій: структурний підхід: монографія. Одеса: Букаєв В.В., 2008. 74 с.

3. Акулюшина М.О. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі : [монографія] / В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина. – Херсон : (Олді-плюс), 2013. – 212 с.

4. Харічков С.К. Організаційний розвиток підприємства в контексті переходу України до сталого ровитку / С.К. Харічков, Г.А. Дорошук //Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андресон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін.]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного протоку НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю., 2016. – С.435-44

5. Станіславик О.В. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2016 – С.16-21

6. Станиславик Е.В. Особенности планирования в системе операционного менеджмента предприятия / Е.В. Станиславик // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2/2’2017 – С. 62-67.

7. Станіславик О.В. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2018 – С. 36-40.

8. Чернишова Л.И. Хедхантинг как инструмент формирования человеческого капитала для укрепления конкурентніх позиций предприятия / Л.И. Чернишова, К. Мельникова, Ю. Марчук // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. - № 10 (242). – С. 143-154

9. Kharichkov S.K. Justification of instrumental basis for providing the manufacturer’s environmental competitiveness (Харічков С.К., Аверіхіна Т.В. Обгрунтування інструментальної бази забезпечення екологічної конкурентоспроможності товаровиробників, англ.) /T.V. Averihina , S.K. Kharichkov // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – Одеса, 2017.– № 2 (2). – С.63–69.

10. Brovkova O.G. Research of financial instruments of enterprise sustainable development /Економічний журнал Одеського національного політехнічного університету. – №1 (3), 2018. - С. 5-9

ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.О. Олейникова, ст. викладач
Ю.В. Тимко, С.І. Іванов
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Ефективність використання потенціалу підприємств зумовлюється як джерелами його формування, так і низкою інших чинників, що мають прояв у діяльності суб'єктів господарювання. Нині важливим аспектом діяльності торговельних підприємств варто вважати здійснення оцінки елементів потенціалу у зв'язку із загостренням конкуренції у сфері торгівлі, активною експансією на роздрібний ринок України іноземних торговельних підприємств.

Торгівельно-виробничі підприємства, з метою зміцнення власного потенціалу, вдаються до різних організаційно-економічних заходів, спрямованих на збільшення обсягів збуту товарів, оновлення структури товарного асортименту, оптимізації витрат обігу, підвищення ефективності використання техніко-технологічної бази та забезпечення високого рівня сервісу, запровадження прогресивних технологій у торгівлі.

Дослідженню загальних теоретичних аспектів та проблем формування і ефективного використання потенціалу підприємств, його окремих елементів приділяється значна увага як українськими, так і зарубіжними дослідниками. Разом з тим, теоретичні та методичні аспекти формування та забезпечення ефективного господарського використання потенціалу саме торговельних підприємств в умовах зміни ринкової кон'юнктури та посилення конкурентної боротьби залишаються донині малодослідженими. У наявних наукових розвідках недостатньо, як переконані автори монографії, висвітлені питання оцінки окремих елементів потенціалу торговельних підприємств, відсутні методики щодо комплексного підходу до оцінювання накопиченого потенціалу суб'єктів господарювання торговельної сфери, не знайшли переконливої аргументації підходи до подальшого його розвитку та забезпечення ефективного використання з урахуванням зміни кон'юнктури ринку та ділової активності торговельних підприємств.

Інформація з даної проблематики найчастіше носить суперечливий характер. Аналіз наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів свідчить про наявність неоднозначності у розумінні сутності стратегічного потенціалу, що значною мірою ускладнює розробку конкретних практичних рекомендацій щодо його формування та ефективного управління і, таким чином, негативно відбивається на результатах маркетингової діяльності. Тобто додаткового обґрунтування вимагає визначення сутності, структури і механізму формування та управління стратегічним потенціалом підприємства з урахуванням економічної ситуації, яка спостерігається в Україні.

Виходячи з досліджень підходів до формування економічного потенціалу, доцільно конкретизувати його структуру з метою ідентифікації основних структурних елементів.

Виділимо основні з них, що є актуальними на сьогоднішній день для економічного потенціалу торгівельного підприємства:

– управлінський потенціал, що, в свою чергу, базується на організаційній структурі системи управління та управлінських здібностях керівництва;

– трудовий потенціал, до якого слід віднести: кадрові, професійні та кваліфікаційні компоненти;

– маркетинговий потенціал, що складається зі збутової, комунікаційної, товарної та цінової політики;

– інформаційний потенціал, до складу якого входять: економічна інформація, комп'ютерні інформаційні системи і засоби комунікації та зв'язку;

– фінансовий потенціал, що утворюється за рахунок фінансових активів та інвестиційних ресурсів;

– інноваційний потенціал, який містить три складові: наукову, дослідну та інтелектуальну;

– виробничий потенціал: товарне забезпечення товарообороту, матеріальні та нематеріальні активи.

Аналізуючи структуру економічного потенціалу щодо моделі економічного потенціалу торгівельного підприємства, зазначимо, що основними її елементами повинні бути:

– обсяг та якість наявних у нього ресурсів (чисельність зайнятих працівників, основні засоби, товарні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси);

– можливості керівників та інших категорій персоналу з допомогою освітніх, кваліфікаційних здібностей та мотиваційного механізму створювати певні види інновацій у сфері торгівлі для вдосконалення діяльності торгівельного підприємства;

– можливості менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності);

– інноваційні можливості підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази економічного потенціалу торгівельного підприємства, оновлення торговельної діяльності та адаптація до науково-технічного прогресу, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами тощо.

Таким чином, зважаючи на наявність цих елементів у структурі економічного потенціалу торгівельного підприємства, зазначимо, що її модель дає можливість:

– оцінити рівень розвитку кожного локального потенціалу та направити ресурси у найбільш правильному напрямку;

– відповідно до окреслених завдань обрати пріоритети для того, щоб використати повний набір стратегічних можливостей;

– відобразити послідовність стратегічного планування та управління як в цілому на підприємстві, так і окремо за структурними підрозділами з метою ефективного функціонування на ринку.

Узагальнюючи ресурсні компоненти економічного потенціалу, зазначимо, що вони зводяться до таких основних трьох складових, незалежно від виду діяльності підприємства: засоби праці, предмети праці і сама праця.

Однак у зв'язку з постійним розвитком умов конкуренції концепція ресурсного підходу щодо формування структури економічного потенціалу торгівельного підприємства потребує суттєвої зміни та адаптації до нинішніх умов господарювання.

Не відкидаючи ресурсної концепції щодо формування структури економічного потенціалу торгівельного підприємства, наголосимо на тому, що в ринкових умовах господарювання важко недооцінити вплив чинника споживача, що своїми грошовими витратами на товари регулює величину прибутку торговельних підприємств.

Саме цей чинник на сьогоднішній день відіграє визначальну роль при формуванні структури економічного потенціалу торгівельного підприємства та відрізняє його від економічного потенціалу виробничого підприємства.

Чинник споживчого попиту є неодмінною складовою економічного потенціалу як торгівельного, так і виробничого підприємств, що пов'язує діяльність цих підприємств не лише задля отримання прибутку, але і для основної мети їх функціонування – задоволення та формування споживчого попиту. При цьому взаємозв'язок споживчого попиту з економічним потенціалом виробничого підприємства є не прямим, а опосередкованим, що здійснюється за допомогою економічного потенціалу торгівельного підприємства.

Отже, передумовою формування економічного потенціалу торгівельного підприємства є чинник споживчого попиту. Саме тому цей фактор має визначальний вплив на формування структури економічного потенціалу торгівельного підприємства та відіграє значно більшу роль, ніж на виробничому підприємстві.

У сучасних умовах господарювання функціонування торгівельного підприємства полягає не лише у доведенні товарів до кінцевого споживача, а і у наданні йому якісних торговельних послуг за індивідуальним підходом, з урахуванням особистих смаків та уподобань.

Слід відзначити, що з розширенням функцій торгівельного підприємства поняття споживача трансформується у термін "клієнт", який має дещо ширше змістове навантаження. Клієнт – це постійний відвідувач, покупець, замовник, вкладник тощо. Оскільки клієнт бере безпосередню участь у формуванні напрямів діяльності торгівельного підприємства та впливає на структуру його економічного потенціалу, то потрібно ввести ще один елемент економічного потенціалу торгівельного підприємства – "клієнтська складова".

Відтак клієнтська складова у структурі економічного потенціалу торгівельного підприємства повинна виконувати наступні функції:

– оцінювати величину потенційного споживчого попиту на відповідні товари, що пропонує торговельне підприємство;

– визначати оптимальні партії та терміни поставки товарів на торговельне підприємство від постачальників;

– регулювати попит та формувати пропозицію на товари, які пропонує торговельне підприємство;

– визначати найбільш об'єктивне співвідношення між якісними та ціновими характеристиками товару з метою формування асортиментної політики;

– забезпечувати беззбиткову діяльність торгівельного підприємства шляхом постійної адаптації економічного потенціалу до ринкових умов господарювання в умовах високої конкуренції.

Для виконання цих функцій клієнтська складова, окрім функцій маркетингу, дозволяє надати підприємству інформацію щодо іміджу підприємства на ринку та серед потенційних клієнтів, відображає співвідношення клієнтів до продавців, рівень задоволеності клієнтів придбаним товаром та торговельними послугами, час обслуговування одного клієнта, частку постійних та нових клієнтів тощо.

Таким чином, клієнтська складова – це специфічний елемент економічного потенціалу торгівельного підприємства, який забезпечує підприємство необхідною інформацією щодо ринкових можливостей підприємства, цінової, асортиментної та товарної політики, якості торгівельного обслуговування, забезпечує регулювання пропозиції, стимулює попит на товари торгівельного підприємства та в сукупності з іншими складовими економічного потенціалу визначає його конкурентоспроможність.

При цьому клієнтська складова може бути як внутрішньою, так і зовнішньою відносно економічного потенціалу підприємства. Однак ресурсна концепція формування структури економічного потенціалу

торгівельного підприємства відрізняється незначним недоліком – часто одні й ті ж самі ресурси можуть бути частиною як одного, так і іншого локального потенціалів, що є загальноприйнятими у економічній літературі. З метою спрощення та більш об'єктивної оцінки важливості елементів економічного потенціалу згрупуємо наведені вище локальні потенціали і віднесемо до чотирьох складових економічного потенціалу торгівельного підприємства:

– трудової, що включатиме, окрім безпосередньо трудового локального потенціалу, інноваційний та частково управлінський;

– фінансової, яка аналогічно включатиме фінансовий локальний потенціал;

– виробничої, яка у розрізі економічного потенціалу торгівельного підприємства набуває іншого значення, ніж у виробничому підприємстві та виконує ряд інших функцій, що зумовлені особливістю діяльності торгівельного підприємства;

– клієнтської складової, суть якої викладена вище.

Саме клієнтська складова є регулятором та передумовою виникнення виробничої складової економічного потенціалу, який забезпечує функціонування торгівельного підприємства та, відповідно, здійснює товарне забезпечення фінансових потоків і залучає кадрові ресурси трудової складової. Разом з тим, виробничій складовій економічного потенціалу торгівельного підприємства не слід приділяти меншу роль, ніж трудовій чи фінансовій, оскільки максимальна кількість споживачів обмежується матеріально-технічною базою торгівельного підприємства, тобто його торговельною площею, кількістю касових апаратів та каналів обслуговування.

Як свідчить світовий досвід, для успішного функціонування підприємства важливими є не лише величина економічного потенціалу, але й оптимальне управління ним. Особливим є управління економічним потенціалом торгівельного підприємства, що суттєво відрізняється від управління економічним потенціалом виробничого підприємства.

Відтак, зазначимо, що саме економічний потенціал є базовою передумовою формування конкурентоспроможності торгівельного підприємства. У зв'язку з введеним вище поняттям клієнтської складової економічного потенціалу зазначимо, що рівень конкурентоспроможності економічного потенціалу торгівельного підприємства безпосередньо залежить від оптимальної взаємодії його компонентів. Рівень конкурентоспроможності економічного потенціалу торгівельного підприємства можна розрахувати на основі комплексної оцінки системи показників ефективності, а саме:

– фінансово-економічних;

– трудових, маркетингових;

– організаційно-управлінських;

– показників організації процесу закупівлі;

– продажу та обслуговування покупців тощо.

Модель конкурентоспроможності економічного потенціалу торгівельного підприємства, із врахуванням клієнтської складової, засвідчує, що підприємство може бути оцінено не лише завдяки фінансовим показникам діяльності, але і з врахуванням оцінки споживачів.

Тому, доцільно визначити економічний потенціал торгівельно-виробничого підприємства як систему взаємопов'язаних поточних та перспективних, внутрішніх та зовнішніх можливостей, інтелектуальних та творчих властивостей трудового колективу торгівельного підприємства, а також усіх наявних ресурсів, що в поєднанні із клієнтською складовою реалізують економічні та соціальні цілі функціонування торгівельного підприємства та визначають його діяльність у довготерміновій перспективі.

Тому при визначенні категорії економічного потенціалу торгівельно-виробничогопідприємства важливим є врахування не лише ресурсної частини локальних потенціалів торгівельного підприємства, але і клієнтської складової, яка визначає структуру економічного потенціалу, величину та ефективність діяльності торгівельного підприємства в цілому.

Список використаної літератури

1. Ачкасов І.А., Пушкар Т.А., Федорова В.Г. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Конспект лекцій/ І.А. Ачкасов, Т.А. Пушкар, В.Г. Федорова. –Х.: ХНАМГ, 2010. – 90с

2. Бабина О.Є. Потенціал як системна економічна категорія/ О.Є. Бабина// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. - № 36 – С.23

3. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг/ М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер// Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 19.5 – С.136-140

4. Бугай В.З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства/ В.З. Бугай, А.В. Горбунова, Ю.В.Клюєва//Вісник Запорізького національного університету. – 2018. - №1(9) - С.27-32

5. Васильєва Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу/ Т.А. Васильєва, С.В. Лєонов, Я.М. Кривич// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 4.Т. І – С.160

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Н.Л. Хомюк, к.е.н.
Н.В. Павліха, д.е.н., професор
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
(Луцьк, Україна)

В Україні в умовах децентралізації влади зростають вимоги до відповідальності не тільки об'єднаних територіальних громад, але й регіонів та окремих територій у розв'язанні власних проблем розвитку. Крім того, як зазначає Р.Р. Білик, збільшується відповідальність регіонів за досягнення цілей розвитку як однієї з характеристик його конкурентоспроможності [1, с. 16]. Тому питання забезпечення конкурентоспроможності сільських територій набуває ще більшої актуальності для досягнення стабільних показників соціо-еколого-економічного розвитку.

Дослідженням питань теоретико-методологічного обґрунтування конкурентоспроможності регіону приділено увагу таких вчених як Р. Білик, О. Амоша, В. Геєць, М. Долішній, В. Кравців, І. Манцуров, В. Сторонянська, Д Чумаченко, О. Шаблій, С. Шульц та ін.. Вагомий внесок у дослідження питання розвитку сільських територій зробили вітчизняні фахівці такі як: В. В. Бойко, В. Борщевський, О. Гуторова, Ю. Губені, В. Дієсперов, І. Р. Залуцький, І. Кульчій, А. Ключник, М. Лесів, А. В. Лісовий, Ю. Лупенко, М. Й. Малік, Л. Мармуль, О. І. Павлов, Н. Рідей, Х. М. Притула, В. П. Славов, М. П. Талавиря, М. А. Хвесик, В. Юрчишин та багато інших. Поряд із цим, питання конкурентоспроможності сільських територій, враховуючи сучасні тенденції в аграрній сфері, є до кінця невирішеним, зокрема, в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

Метою роботи є обґрунтування забезпечення конкурентоспроможності сільських територій в умовах децентралізації.

Конкурентоспроможність регіону можна визначити за ступенем ефективного використання внутрішнього потенціалу, здатністю у міжрегіональної взаємодії займати високі позиції у певних видах діяльності, спроможністю досягнути визначені цілі розвитку [1, с. 86].

Конкурентоспроможність регіону являє собою складне багатогранне явище, яке необхідно розглядати як володіння певними конкурентними перевагами, які сприяють досягненню визначених цілей. Конкурентна перевага є ексклюзивною цінністю, якою володіє регіон і яка забезпечує здатність витримувати порівняння з аналогічними суб'єктами конкурентних відносин [2]. Конкурентні переваги – це переважаючі характеристики регіону порівняно з іншими; всі регіони мають власні конкурентні переваги – галузі спеціалізації або сфери економічної діяльності, і тому рівень конкурентоспроможності можна визначити і за ступенем досягнення цілей розвитку регіону, а відповідно і певної галузі: конкурентоспроможність регіону залежить від соціально-економічних переваг частини національної економіки, які можуть забезпечувати пріоритет певного регіону перед іншими у досягненні певної мети [1, с. 33].

Конкурентні переваги можна класифікувати на: абсолютні, які пов'язані з наявністю унікальних ресурсів і виробничих можливостей, і відносні, які обумовлені кращими порівняно з іншими регіонами можливостями або умовами виробництва і реалізації продукції чи надання послуг; кількісні (частка ринку) і якісні характеристики функцій регіону, товарів або послуг його підприємств; фактичні (реалізовані) і потенційні (не використовуються на даний час) [3, с.119]. Разом з тим, саме приведені в дію (реалізовані) конкурентні переваги забезпечують конкурентоспроможність регіону, тому необхідно виявляти механізм формування, підтримки і використання конкурентних переваг, що, своєю чергою, призведе до конкурентоспроможності регіону.

Основою створення конкурентних переваг регіону виступають, на думку науковців, є [4, с. 60]:

– суб'єкти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності регіону, на які покладено завдання вдосконалення нормативно-методичного забезпечення конкурентоспроможності регіону, стратегічного планування і проектування регіональної та міжрегіональної конкурентоспроможності, реалізації ефективної і повноцінної державної регіональної політики, включаючи децентралізацію влади і фінансових ресурсів;

– суб'єкти господарської та підприємницької діяльності, функціонування яких залежить від ефективного використання сировинних, трудових та фінансових ресурсів, повноцінної інфраструктури, належної техніко-технологічної бази, здорового конкурентного середовища, наявності економічного потенціалу та передумов розвитку;

– населення регіону, до основних характеристик конкурентоспроможності якого варто віднести розвиток людського капіталу, підвищення рівня якості життя, покращення системи соціальних послуг, капіталізацію життя і праці;

– співробітництво з іншими країнами та регіонами на основі розвитку інтеграційних форм діяльності

Забезпечення конкурентоспроможності регіонів з позицій сталого розвитку означає підвищення рівня подолання регіонами несприятливих соціальних, економічних і екологічних ризиків та тенденцій, із

спроможністю регіону забезпечувати збалансований розвиток, саморегулювання, самовдосконалення із максимальним використанням внутрішніх, а також зовнішніх ресурсів для задоволення потреб населення регіону [5].

Проаналізувавши наукову літературу, можна виділити чотири рівні формування конкурентоспроможності (рис. 1), серед яких конкурентоспроможність територій розглядається на мезорівні. Як бачимо, формування конкурентоспроможність є багатоступеневим, тому для забезпечення конкурентоспроможності сільських територій необхідно врахувати взаємозв'язок між усіма рівнями.

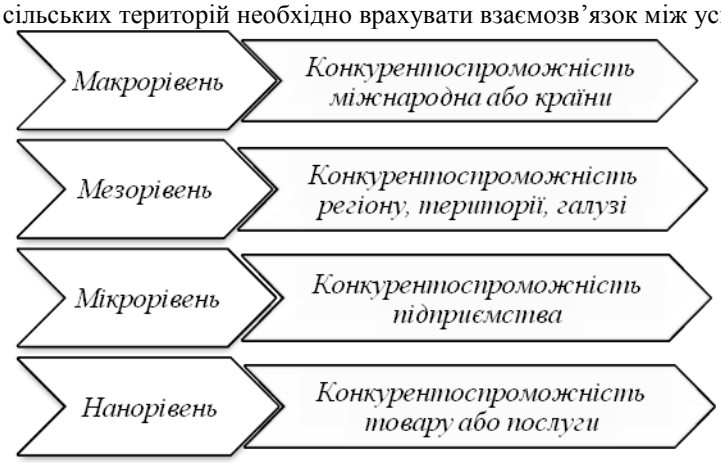

Рисунок 1 - Рівні формування конкурентоспроможності
Джерело: розроблено авторами

На думку С.Б. Тимофієвої, конкурентоспроможність володіє низкою ознак, зокрема базових і забезпечувальних. До базових ознак конкурентоспроможності належать наявність у регіоні розвиненої системи продуктивних сил, що включає в себе природні багатства, науковий потенціал, рівень застосування досягнень технічного прогресу на підприємствах регіону, що створює загальний рівень техніко-технологічного забезпечення господарювання в певному регіоні, ступінь розвиненості інтелекту жителів певної території та ін. До забезпечувальних ознак конкурентоспроможності відносять її інституційну складову. Інституційна складова конкурентоспроможності регіону необхідна для впорядкування взаємовідносин між господарюючими суб'єктами регіону та ефективним використанням базових. Базові та забезпечувальні характеристики конкурентоспроможності постійно взаємодіють, створюючи синергетичний ефект здійснення цих характеристик у реальній дійсності [6].

Отже, конкурентоспроможність сільських територій – це здатність реалізувати основне цільове завдання її функціонування – соціо-еколого-економічний розвиток сільських територій із забезпеченням високої якості життя сільського населення. Конкурентоспроможність сільських територій – це економічна категорія, що характеризує відносини взаємодії системи продуктивних сил певній території, господарських відносин та інституційної форми протікання названих процесів, що здійснюються як синергетичний ефект такої взаємодії.

Проблеми, що виникають і вирішуються на сільських територіях кожного регіону України, повинні відповідати загальнодержавним завданням, але при цьому необхідно враховувати особливості, притаманні конкретному регіону: наявність природних ресурсів; сприятливі кліматичні умови; географічне розташування; рівень соціального та економічного розвитку; демографічна ситуація; екологічний стан регіону; ступінь розвитку інфраструктури, кількість створених об'єднаних територіальних громад та їх стан.

Щоб об'єднана територіальна громада вдало використала свої можливості для розвитку – необхідно усвідомити, що це не просто розширення її меж завдяки збільшенню кількості мешканців. Об'єднана територіальна громада виходить на якісно інший рівень існування: він посилює обов'язки та відповідальність, насамперед, місцевих органів влади. З розширеної території до місцевого бюджету можна зібрати значніші податкові надходження, а це – додаткові робочі місця, покращення помешкань, тобто життя громадян [7, с. 4].

Як зазначає О. Гуторов, децентралізація для сільських територій передбачає процес розширення й зміцнення їх прав та повноважень при одночасному звуженні прав і повноважень відповідних центральних органів управління з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації місцевих інтересів [8].

Зі світового досвіду відомо, що переважаючою тенденцією еволюції сучасних європейських держав є децентралізація влади, коли більша частина державних повноважень і ресурсів передається від центру до регіонів і тим самим скорочується відстань між владою та населенням, що має вирішальний вплив на процеси державного будівництва. На сучасному етапі особливого значення набуває розвинуте, самодостатнє місцеве самоврядування, яке здатне забезпечити виконання своїх завдань та володіє необхідним обсягом фінансових ресурсів для покриття власних витрат [9].

На думку науковців, головними перевагами децентралізації є насамперед краще забезпечення потреб місцевого населення органами місцевого самоврядування на локальному рівні. Крім того, сприяння розвитку конкуренції між органами місцевого самоврядування дає змогу громадянам самим обирати кращі адміністративні послуги [9].

Новосформовані громади повинні орієнтуватися на підвищення якості життя сільських жителів, на урізноманітнення сільськогосподарської та несільськогосподарської діяльності на сільських територіях [10].

Для реалізації стратегії розвитку громади має бути сформовано дієвий організаційно-економічний механізм, який зазвичай включає певні методи, інструменти та комплекс узгоджених заходів (цільові програми, проекти створення кластерів, програми розвитку державно-приватного партнерства тощо) [11, с. 101–103].

В умовах реалізації сучасних реформ децентралізації ключова роль в управлінні соціальною, економічною та екологічною сферами сільських об'єднаних територіальних громад належить саме місцевим органам влади. Органи місцевого самоврядування самостійно приймають рішення щодо фінансових питань у сфері розвитку сільських територій.

Станом на 1 січня 2019 року загальна територія Волинської області становила 2014,4 тис. га (3,3 % від всієї площі України), з яких 1079,8 тис. га (53,6 %) це землі сільськогосподарського призначення. На території регіону проживає 1034,9 тис. осіб, серед яких близько половини це сільські жителі. Волинська область займає шосте місце у рейтингу областей щодо формування спроможних громад після Житомирської, Чернігівської, Запорізької, Дніпропетровської та Хмельницької областей. на території Волинської області на даний час сформувалось 34 сільських, 14 селищних та 3 міські територіальні громади [12].

Зважаючи на недостатній обсяг необхідної статистичної інформації для проведення статистичних досліджень конкурентоспроможності розвитку сільських територій Волинської області в умовах децентралізації, пропонуємо застосування методу SWOT-аналізу. При цьому головною гіпотезою здійснення SWOT-аналізу розвитку сільських територій вважаємо дотримання принципів політики сталого просторового розвитку Європейського Союзу та відповідність сільських територій стратегічним пріоритетам соціо-еколого-економічного розвитку. SWOT-аналіз дозволяє виявити взаємозв'язок внутрішніх (сильні та слабкі сторони)та внутрішньо-зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що є важливими в процесі диверсифікації розвитку сільських територій в умовах децентралізації.

Результати SWOT-аналізу розвитку сільських територій Волинської області в умовах децентралізації відображено в таблиці 1.

Таблиця 1 - SWOT-аналіз розвитку сільських територій Волинської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
- вигідне географічне розміщення (близькість до кордону з Польщею); - сприятливі природно-кліматичні умови для сільськогосподарського виробництва з мінімальними ризиками отримання збитків від різних стихійних лих; - наявність значних запасів природних ресурсів, в тому числі земельних та водних; - значна частина екологічно чистих територій; - наявність трудових ресурсів.	- нерозвиненість соціальної, виробничої, транспортної інфраструктури; - відсутність ринку землі; - незначне виробництво органічної продукції; - низькій рівень екологічної свідомості; - погіршення стану ґрунтів та водних ресурсів; - перебування об'єктів культурно-історичної спадщини у занедбаному стані; - міграція сільського населення з метою пошуку роботи.
Можливості	**Загрози**
- активізація транскордонного співробітництва; - розвиток сільського зеленого туризму; - посилення експортно-імпортних відносин із ЄС; − зростання попиту на органічну продукцію; - поширення органічного виробництва; - популяризація нішевого виробництва; - створення сільськогосподарських кластерів та кооперативів; - реалізація проектів розвитку сільських об'єднаних територіальних громад.	- погіршення екологічного стану земельних та водних ресурсів області; − недотримання екологічних вимог у процесі діяльності суб'єктів господарювання; − погіршення сільськогосподарського виробництва через низьку конкурентоспроможність і відсутність підтримки з боку держави, порівняно з європейськими виробниками.

Джерело: сформовано автором

Порівняльна характеристика співвідношення сильних та слабких сторін розвитку сільських територій Волинської області в контексті диверсифікованого підходу представлена у таблиці 2.

Таблиця 2 - Співвідношення сильних та слабких сторін розвитку сільських територій Волинської області в контексті SWOT-аналізу

Складові внутрішнього середовища	Реальність впливу складових внутрішнього середовища					Вагомість складових внутрішнього середовища		
	дуже сильна	сильна	не дуже сильна	слабка	дуже слабка	висока	середня	низька
демографічна			+			+		
економічна			+			+		
природна	+					+		
географічна			+				+	
інституційна		+				+		

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані таблиці 2, із чотирьох вагомих складових, лише одна має дуже сильний вплив на стан сільських територій Волинської області.

Враховуючи вищезазначене, відзначено, що процеси соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій в Україні є не в повні мірі розкривають весь можливий потенціал даних територій , потребують розробки та реалізації напрямів диверсифікації цих процесів з урахування європейського досвіду та відповідного механізму їх реалізації.

Список використаної літератури

1. Білик Р.Р. Конкурентоспроможність регіонів України в системі зміцнення їх економічної безпеки: дис. д-ра ек. наук за спеціальністю 08.00.05 / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2017 с. 459.
2. Чайникова Л. Н. Методологические и практические аспекты оценки конкурентоспособности региона: монографія. Тамбов: изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. 148 с.
3. Головачев А. С. Повышение конкурентоспроможности региона – главная задача государственных и местных органов исполнительной власти. Проблеми управления. 2009. №4 (33). С. 119–125.
4. Стратегія та механізми зміцнення просторовоструктурної конкурентоспроможності регіону : монографія / за ред. А. І. Мокія, Т. Г. Васильціва. Львів: Ліга Прес, 2010. 488 с
5. Гречаник Н. Ю. Конкурентоспроможність регіонів з позицій концепції сталого розвитку. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2015. Випуск XI. С.49–58.
6. Тимофієва С.Б. Конкурентні переваги регіону та вплив на них параметрів регіональної інфраструктури. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 512–515.
7. Овчаренко Т., Бочі А., Поворозник В. Особливості формування та виконання бюджету об'єднаних територіальних громад. Міжнародний центр перспективних досліджень. 2017. 136 с.
8. Гуторов О.І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 820–823.
9. Вівчар О.Й., Курило О.Б., Синютка Н.Г. Децентралізація в Україні: стан та перспективи провадження реформи. Економічний форум. 2018. № 1. С. 55–62.
10. Хомюк Н.Л. Децентралізація як чинник диверсифікації розвитку сільських територій. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 1 (17). С. 85–91.
11. Павліха Н.В., Кицюк І.В. Управління конкурентоспроможністю національної економіки: регіональний вимір: монографія. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 184 с
12. Хомюк Н.Л. Діагностика розвитку сільських територіальних громад у Волинській області. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 43. С. 132–138.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛІДЕРА У ФУНКЦІОНАЛЬНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ

В.В. Стадник, д.е.н., професор
Л.В.Хомич, аспірантка
Хмельницький національний університет
(Хмельницьк, Україна)

Успішне функціонування будь-якого підприємства забезпечується його здатністю своєчасно реагувати на сигнали ринку – змінюючись у відповідь на нові умови чи вимоги його учасників або ініціюючи зміни на випередження подій, формуючи плани проактивного розвитку. З урахуванням того, що в високо конкурентному середовищі, яким є сучасний ринок, розвиток як спосіб поліпшення конкурентоспроможності, має бути іманентною характеристикою динамічного стану кожного суб'єкта ринкових відносин, проблема ефективного управління розвитком не втрачатиме своєї актуальності доти, допоки конкуренція існуватиме. Очевидно, що вона має розглядатися в різних контекстах – як з погляду сутності технологічних змін в процесах виробництва, збуту й обслуговування клієнтів, так і через призму управління поведінкою учасників економічної діяльності (економічних акторів), невіддільною складовою чого є теорія лідерства.

Явище лідерства як об'єкт дослідження є багатогранним з погляду чинників, що його зумовлюють і багатоаспектним з погляду цілей застосування отриманих результатів. Тому багато дослідників, зокрема, представників біхевіористської наукової школи, займались вивченням його як поведінкового феномену, прагнучи віднайти закономірності, які могли би бути відтворені для підготовки професійних управлінців. Зокрема, значний внесок у дослідження феномену лідерства зробили такі представники поведінкової школи в менеджменті як М. Бекінгем, У. Беніс, К. Бланшар, Д. Катц, І. Knickerbocker, Р. Стогділ. Серед сучасників доцільно назвати роботи Дж. Кузеса і Б. Познера, Д. Майерса, А. Менегетті, О. Романовського, а також багатьох інших. Завдяки плідній і творчій роботі цих та інших науковців сформувалось три основних підходи до вивчення феномену лідерства: з позиції особистісних рис людини, яка працює в певному колективі, з погляду стереотипів людської поведінки та відносин у соціальній групі та з урахуванням того, як різні люди можуть реагувати на різні ситуації, щоб забезпечити їх перебіг у бажаному напрямі.

Однак наповнення змістом понять «лідер» і «лідерство» здійснювалось передусім представниками соціологічних і психологічних наук, здебільшого поза сучасним управлінським контекстом, який потребує чіткішої конкретики відповідно до тих управлінських завдань, які доводиться вирішувати менеджерам на різних рівнях управлінської вертикалі в умовах зростання рівня глобалізації економічного простору. Останнє є особливо небезпечним для представників малого і середнього бізнесу, які можуть зайняти свою нішу на ринку лише за умов першості (лідерства) у роботі із споживачами, а значить – завдяки творчості й наполегливості своїх працівників, їх інноваційному мисленню. Для успішної реалізації необхідних змін менеджери повинні вміти використовувати не тільки формальні організаційні важелі, а й ті, що лежать у площині емоційної взаємодії (що властиво саме лідерам) і дають змогу краще долати прихований опір змінам. Усе це дає підстави говорити про важливість усебічного дослідження впливу лідерства на реалізацію завдань і проектів розвитку підприємства.

Мета дослідження – узагальнення наукових поглядів на роль і функції лідерів в управлінні сучасними підприємствами, що служитиме основою для розробки й упровадження соціальних технологій, спрямованих на подолання опортуністичної поведінки працівників і збільшення мотиваційної потуги (потенціалу) лідерства.

Проблема ефективного лідерства є актуальною для будь-якого суб'єкта економічної діяльності, що працює в умовах конкурування за ринки чи ресурси. Розуміння сутності лідерства як явища дає змогу менеджменту підприємства формувати і ефективно використовувати переваги плідної співпраці учасників організаційної взаємодії – як в межах самого підприємства, так і поза його організаційним простором в ході процесів обміну ресурсами і товарами. Тим більше, що практичне втілення планів розвитку підприємств у багатьох випадках стикається із проблемами, які лежать не тільки у фінансовій чи матеріально-технічній площині, а й в площині людських відносин, що проявляється у прихованому опорові змінам. Приклади такого опору змінам у світовій практиці менеджменту (в тому числі і вітчизняного) є численними, що вповільнює темпи економічного розвитку, погіршує результативність змін і зменшує економічну віддачу від їх здійснення. Ключова роль в подоланні опору змінам належить їх ініціаторам – лідерам, що мають перспективне бачення і можуть переконати членів свого соціуму у його привабливості, зробити їх своїми прихильниками і послідовниками.

У вітчизняному бізнес-середовищі опірність змінам посилюється і через корупційну складову, яка викривляє мотиваційну структуру учасників проектів розвитку і слугує додатковим аргументом для посилення опору змінам. Тому можна стверджувати, що питання ефективного управління розвитком суб'єктів господарювання, як процесом здійснення обґрунтованих і заснованих на інноваціях змін у бізнес-процесах чи навіть бізнес-моделях, мають розглядатися в світлі теорії лідерства.

Сутність дефініції «лідер», а відтак похідної від нього – терміну «лідерство», якою наповнюють їх представники різних наукових течій, є багатоплановим, що зумовило появу різних підходів до вивчення даного

феномену – від теорії вивчення особистісних рис людини (яка була малорезультативною в методологічному плані, оскільки не змогла сформувати рекомендацій для розвитку лідерських якостей при підготовці професійних управлінців), і до сучасних поглядів на лідерство – лідерство-служіння, командне лідерство, трансформаційне лідерство, латеральне лідерство, розпорошене, розподілене, резонансне, емоційне лідерство тощо, моделі і характеристики яких в розрізі управлінських потреб розглянуто А. Чорним [1]. Подібні кроки в напрямі систематизації переваг, недоліків і сфер застосування теорій лідерства в сучасній практиці менеджменту зроблено й іншими науковцями [2; 3], більшість з яких наголошувала на тому, що саме особистісні характеристики певної людини дають їй змогу зайняти лідерські позиції, причому найчастіше – у ситуаціях, коли інші не бажають брати на себе відповідальність на результати прийнятих рішень. Такий підхід до визначення лідера і лідерства найчастіше використовується і у довідниковій літературі, хоча самі визначення можуть певною мірою відрізнятись. У табл. 1 узагальнено такі визначення, взявши за ознаку систематизації зміст основної управлінської функції, яка покладається на лідера (закріплюється за ним).

Таблиця 1 - Систематизація наукових поглядів на сутнісне наповнення дефініцій «лідер» і «лідерство» з позицій загальних функцій управління

<table>
<tr><td colspan="2">Сутнісне наповнення дефініції</td><td rowspan="2">Функціональне призначення лідерства*</td></tr>
<tr><td>Лідер</td><td>Лідерство</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Особа, за якою певна спільнота визнає право на прийняття рішень, найбільш значущих з погляду групового інтересу [4]</td><td rowspan="2">Визнане послідовниками право на прийняття і відстоювання рішень в інтересах групи *</td><td rowspan="2">Прийняття рішень, найбільш значущих з погляду групового інтересу</td></tr>
<tr><td>Член групи з найвищим статусом, за яким визнається право приймати рішення у значущих для групи ситуаціях [5]</td></tr>
<tr><td>Людина, що здатна об'єднати інших людей для досягнення певної мети [6]</td><td>Досягнення оптимальної внутрішньо групової взаємодії, спрямованої на досягнення загальних цілей [6]</td><td rowspan="2">Об’єднавча і ціле-спрямовуюча функції (задля досягнення спільної мети)</td></tr>
<tr><td>Член групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників [7]</td><td>Процес, при якому один член групи (лідер) організовує і спрямовує інших до досягнення загальної мети [7], [8], [9]</td></tr>
<tr><td>Особа, що має авторитет в певній соціальній групі, особисті риси якої дають змогу їй відігравати істотну роль у регулюванні взаємовідносин всередині групи та впливати на поведінку її членів у ситуаціях і процесах, що стосуються цієї групи, спрямовуючи їх дії на досягнення спільної мети [10]</td><td>Це функціональні відносини, які виникають, коли група висуває лідера для контролю за задоволенням її потреб [11]</td><td>Об’єднавча, ціле-спрямовуюча і контролююча і регулюючі функції, сформовані в межах класичного управлінського процесу</td></tr>
<tr><td>Член групи, який користується великим авторитетом, впливом у будь-якому колективі, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи [12]</td><td>Здійснення повноважень влади і впливу всередині соціальної групи (в соціальних колективах) [12]</td><td rowspan="3">Набуті можливості владного впливу на інших завдяки особистісним якостям</td></tr>
<tr><td>Людина, яка завдяки своїм особистим якостям здатна виявляти ініціативу, має значний вплив на членів соціальної групи [13]</td><td>Спосіб впливу на групу, заснований на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера [14]</td></tr>
<tr><td>Особа, яка посідає чільне місце серед інших подібних [15]</td><td rowspan="2">Відносини домінування і підпорядкування, впливу і спрямування в системі між-особистісних відносин в групі [17]</td></tr>
<tr><td>Це людина, яка забезпечуючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес [16]</td><td rowspan="3">Мотивуюча функція, заснована на потребах вищого рівня, які лідери «пробуджують» (активізують) у послідовників</td></tr>
<tr><td>Людина, яка має програму дій і разом із групою прямує до запланованого [18].</td><td>Процес, за допомогою якого хтось підпорядковує інших рухатись у потрібному напрямі [19]</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Особа, що має перспективне бачення способів задоволення потреб свого соціуму і здатна сформувати з нього своїх прихильників і послідовників, спрямовуючи їх ентузіазм і дії</td><td>Це мистецтво мотивувати інших, при цьому боротися за спільні цілі [20]</td></tr>
<tr><td></td></tr>
</table>

Продовження таблиці 1

1	2	3
для задоволення цих потреб*	Це вміння «підняти» людину до високих устремлінь, підвищити її ефективність, допомогти вийти за звичайні обмеження [21]	
	Процес, в ході якого певні члени групи ведуть за собою всіх інших [22]	

*Примітка: * авторське узагальнення*

Як видно із наведених визначень, серед рис, які забезпечують лідеру підтримку з боку інших, найбільше звертається увага на здатність лідера взяти на себе відповідальність за вибір напряму діяльності групи (спільної мети), а відтак – організувати групу для досягнення поставленої мети. Тобто, забезпечити результативність лідерства. А саме таким критерієм і оцінюється робота менеджерів – досягнення запланованого результату в межах виділеного обсягу ресурсів. І тоді резонним буде запитання – чи можна поставити знак тотожності між менеджерами і лідерами?

Доволі лаконічно і точно різницю між цими поняттями наведено О.Віханським, який сказав, що «менеджера поважають, а лідера обожнюють» [23]. У цих словах закладено те основне, що відрізняє мотиваційну функцію лідера від мотиваційної функції менеджера – у мотиваційний процес лідера включаються насамперед потреби вищого рівня, які є набагато сильнішими для людей, оскільки відображають їх соціальний статус. Тому вони більшою мірою «пробуджують» (активізують) послідовників, ніж потреби фізіологічні чи безпеки. «Здатність до стратегічного бачення має доповнюватись таким поданням його своєму оточенню, яке б викликало бажання людей наполегливо і з ентузіазмом працювати для досягнення поставлених цілей – саме на цьому ґрунтується вплив і влада лідера, його здатність згуртовувати навколо себе людей, розширювати коло послідовників» [10]. Акцент на цьому бачимо, наприклад, у П. Друкера та Д. Майєрса (див. табл.1), які визнаються провідними науковцями у сфері менеджменту (П. Друкер) та соціальної психології (Д. Майєрс).

Про значні мотиваційні можливості лідера і їх цінність для забезпечення результативного лідерства зазначається і в багатьох інших наукових джерелах [24-27]. Це наприклад, видно, якщо подивитись через призму функції мотивації на 5 базових здібностей у моделі навичок лідера (моделювання шляху для досягнення мети; надихання послідовників; сприйняття кожної нової мети як виклику; надання послідовникам можливості досягати більшого; підбадьорення послідовників), що була розроблена американськими дослідниками Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером [27]. У табл.2 нами виділено цю мотиваційну складову, опираючись на тлумачення цих базових характеристик авторами.

Таблиця 2 - Мотиваційна складова базових характеристик (здібностей) лідера

Базова характеристика лідера	Тлумачення характеристики	Мотиваційна складова характеристики
Здатність до моделювання шляху	Вміння чітко визначити мету, оцінити потенційні ризики. Готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для розробки найкращого сценарію	Залучення членів групи до прийняття рішень
Здатність надихати послідовників	Вміння сформувати привабливий образ майбутнього. Вміння зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників	Мотивація послідовників до само реалізації в ході досягнення значущих цілей
Здатність сприймати кожну мету як виклик	Готовність лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди	Мотивація послідовників до визнання завдяки вирішенню тих завдань, з якими інші не могли впоратись
Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого	Спрямованість лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов`язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості	Мотивація до розвитку і самовдосконалення
Здатність підбадьорювати інших	Вміння підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого	Мотивація досягнення цілей через впевненість у власних силах

Джерело: авторська розробка на основі [3; 27].

Беручи до уваги цінність мотиваційної складової у базових характеристиках лідера, вважаємо за необхідне ввести у термінологічне поле теорії лідерства термін «мотиваційний потенціал лідера», трактуючи його як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення поставлених цілей. На нашу думку, вирішення цього завдання неможливе без врахування ментальних особливостей відносин «керівник-підлеглий» у трудових колективах вітчизняних підприємств. Вони хоча й трансформувались в період розвитку ринкової економіки, проте не позбавлені рудиментів планово-адміністративної економіки, що опиралась на традиції авторитаризму, відмітною ознакою якого є відносини домінування і підкорення. І не тільки у ситуаціях зі значним рівнем невизначеності, коли членам групи складно дійти згоди у виборі напряму дій та способів досягнення бажаного результату і вони погоджуються підтримувати свого колегу, який бере на себе відповідальність, а й звичайних рутинних процесах (наприклад, при розподілі виробничих завдань). Працюючи над реалізацією оперативних завдань чи стратегічних планів, менеджери вітчизняних підприємств доволі часто вдаються до засобів прямого адміністрування, не виходячи за межі формальних відносин із підлеглими, які потребують не лише інтелектуальних, а й емоційних зусиль. Для успіху сучасного підприємства важливе лідерство, яке ґрунтується на цінностях розвитку людського потенціалу, розвитку потреб і мотивів, що відповідають сучасним запитам суспільства. Така функція лідерства має опиратися і на відповідну структуру мотивів, що трансформуються у групі і забезпечують зростання мотиваційного потенціалу лідера. В структурі мотивацій лідерам необхідно развивати ті, що сприяють лояльності працівників до підприємства, досягненню організаційного консенсусу і плідної спільної діяльності.

Результативна й ефективна співпраця людей можлива завдяки їх розумінню цінності внеску кожного у вирішення тих завдань, які є необхідними для досягнення встановленої для даної спільноти мети. Ключову роль у визначенні як самої мети спільної діяльності, так і ролі (а значить – і цінності) кожного учасника у її досягненні відіграють лідери, які зазвичай є суб'єктами (ініціаторами і мотиваторами) інноваційних змін. Лідери ініціюють зміни і досягають результатів завдяки вмінню викликати ентузіазм у членів свого соціуму. Ентузіазм є результуючим вектором структури мотивацій індивіда та групи людей, які можна віднести до тих, що спрямовані на задоволення потреб вищого порядку. В свою чергу, ця структура опирається на ціннісні орієнтири, сформовані історично у певному суспільстві і відображається через певні поведінкові стереотипи. Розробка алгоритму і процедури проведення досліджень поведінкових стереотипів у організаційному просторі вітчизняних підприємств і визначено наступним етапом наукової роботи.

Список використаної літератури

1. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. «Економіка». 2018. № 9(37). С. 78–84.

2. Сопівник Р.В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства. Вісник Національного університету оборони України. 2012. Вип. 4 (29). С. 104–109.

3. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 100 с.

4. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. Изд.6-е, доп. Москва: Институт новой экономики, 2004. 1376 с.

5. Словарь-справочник по педагогике /авт.-сост. В. А. Мижериков; под общ. ред. П. И. Пидкасистого. Москва : ТЦ Сфера, 2004. 448 с.

6. Психологический лексикон. Энциклопедичний словарь в шести томах / ред. Л. А. Карпенко; под общ. ред. А. В. Петровского. Москва: ПЕР СЕ, 2005.

7. Психология. А - Я: Словарь-справочник / Пер. с англ. К. С. Ткаченко. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2000. 448 с.

8. Вердербер Р. Психология общения: разное. Санкт-Петербург: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003 г. 320 с.

9. Мацумото, Д. Человек, культура, психология. Удивительные загадки, исследования и открытия. Санкт-Петербург: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2008. 668 с.

10. Стадник В.В. Мотиваційний потенціал лідерства і гендерні стереотипи в державному управлінні. Вища освіта України. 2017. № 2(дод.1). С.62-65.

11. Knickerbocker I. Leadership: A Conception and Some Implications. Journal of Social Issues. 1948. № 4. P. 78-84.

12. Словарь экономических терминов / С. П. Калинина и др.; под ред. Н. Г. Шпундры. Донецк: ДонНУ, 2012. 158 с.

13. Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів / В. М. Глазиріна, А.І. Кузьмінський, Т. М. Десятов, Л. І. Прокопенко; за ред. А. І. Кузьмінського. Черкаси : Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002. 112 с.

14. Давлетчина С.Б. Словарь по конфликтологии. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. 100 с.

15. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с

16. Менегетти А. Психология лидерства / пер. с итал. БФ «Онтопсихология». Изд. 8-е. Москва : НФ «Антонио Менегетти», 2017. 346 с.
17. Психологический словарь / [В. В. Давыдов и др.; под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова. Москва : Педагогика, 1983. 448 с.
18. Katz D. The Social Psychology of Organization. New York, 1966. Ch. 11. – P.34-45.
19. Bennis W. Leadership Theory and Administrative Behavior: The Iron lens of Authority. Administrative Science Quarterly. 1959. № 4. P. 67-92.
20. Кузес, Джеймс М., Познер, Барри З. Вызов лидерства : пер. с англ. Изд. 4-е. Москва : Юрайт, 2009. 429 с.
21. Друкер, П. Ф. Эфективный руководитель. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 432 с.
22. Майерс Д. Социальная психология. Изд. 7-е. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 794 с.
23. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. Изд. 3-е. Москва: Гардарика, 1998. 528 с.
24. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта; пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 301 с.
25. Бэкингем М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех. Москва: Вильямс, 2007. 288 с.
26. Гоулман Д. К., Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха, путь к созданию высокоэффективных организаций / Бланшар. М. Бэкингем. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 368 с.
27. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership; 2nd Edition. Wiley, 2011. 24 p.

LEGISLATIVE PROVISION OF FORMATION, APPROVAL AND IMPLEMENTATION OF PRIORITY AREAS OF INNOVATION ACTIVITIES AT THE REGIONAL LEVEL IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SMART SPECIALIZATION STRATEGIES DEVELOPMENT

O.Y. Bilous
Institute of Market Problems and Economic&Ecological Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine
(Odessa, Ukraine)

In the early 2019, the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine (hereinafter – Ministry of Regional Development) announced the commencement of work on the draft of State Strategy for Regional Development of Ukraine for the period up to 2027. Accordingly, active work on the development of Regional Strategy Projects for the relevant periods begun in the regions.

On May 16, 2019, under the chairmanship of the First Deputy Minister of Regional Development, V. Nehoda, the all-Ukrainian meeting on the issues of formation and implementation of the state regional policy with the participation of the representatives of regional state administrations, regional councils, centers for local self-government development, regional development agencies etc. was hold in Odessa. Among other questions the necessity of regional development strategies for the new programming period of 2021-2027 preparation was discussed. As V. Negoda noted, "the government has improved the process of strategic planning of regional development. New projects of regional strategies for the period 2021-2027 should be developed on the basis of smart specialization and intensification of international cooperation". The Deputy Minister informed that the Ministry of Regional Development expected each region to create working groups in order to finish the development of regional strategies of 2021-2027 by December 1, 2019.

On March 9, B.Nehoda met with M. Lemetra, Director of the Directorate General of the European Commission for Regional Policy and Urbanization (DG Region) in Brussels. During the meeting, priority was given to the application of the smart-instrument in Ukraine to specialize in the development of regional strategies and the formation of priorities for industrial and innovative development of the regions.

In 2019, with the help of the EU and experts from EU countries, in the framework of the "Platform for Smart Specialization (S3 Platform)" project, managed by the Joint Research Center of the European Commission (JRC), Smart specialization strategies will be developed for Ukraine for the three pilot regions. The Ukrainian side noted the importance of adapting the smart-methodology to specialize in developing on its basis the strategies of the regions after 2020 and formulating a joint action plan for the implementation of Smart Specializations for all regions of Ukraine. Odessa region became one of the three pilot regions for the implementation of the S3 Platform project.

Earlier, in 2018, the Cabinet of Ministers of Ukraine amended the Procedure for the development of regional development strategies and action plans for their implementation, as well as the monitoring and evaluation of the effectiveness of implementation of the existing regional strategies and action plans, which were approved by the Resolution No. 959 of November 14, 2018 [1]. These changes imply the application of smart specialization approaches to the preparation of the regional development strategies.

The concept of smart specialization was developed by the European Commission's Knowledge for Growth Expert Group on Technology and Innovation in the process of forming a single European Research Area (ERA) [2, 3]. The works [4-6] and others attempt to apply this concept to Ukrainian practice.

The aim of research is to study the regulatory support of the formation, approval and implementation of priority areas of innovation activity at the regional level in Ukraine in the context of smart specialization strategies development.

The concept of "smart specialization" is one of the main tools for implementing the Europe 2020 strategy. Key principles of the smart specialization in the EU countries are used in the development of progressive industrial policy, the search of new sources of growth and approaches to economic challengers.

Strategies for smart specialization (EU official definition) – "national or regional innovation strategies that set priorities to create a competitive advantage by finding the match between the strengths of research and innovation with business needs, which allows to respond to emerging opportunities and trends in market development in a coordinated manner, avoiding fragmentation and duplication of effort". In other words, "smart specialization" is a set of rules for choosing priorities within the strategy of innovative development.

The innovative model of economic development is ensured by concentrating state resources on priority areas of scientific and technological development, enhancing the competitiveness of domestic products in the domestic and foreign markets. The identification of priorities is the most challenging task in the process of smart specialization strategies elaboration.

According to the Law of Ukraine "On Priority Areas of Innovation Activity in Ukraine" [7], the priority directions of innovation activity are divided into strategic (up to 10 years) and medium term (up to 5 years). The medium-term priority areas, in addition to the national and sectoral ones, can be regional level, which are aimed at solving the issues of innovative development of individual regions.

Medium-term regional priorities are formed by local state administrations taking into account the forecast of economic and social development of the respective region on the basis of strategic priority directions defined by the Law [7] and medium-term priority directions of innovation activity of the national level, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine (to the period of 2017-2019) 28.12.2016, No. 1056 [8], which are approved by Local Councils on the submission of Regional State Administrations (parts 2, 6 and 7 of Article 5 of the Law [7]).

Medium-term regional priorities are implemented through the formulation and implementation of regional, local innovation programs and individual innovation projects (part 2 of Article 6 of the Law [7]), which are credited from Regional and District Budgets, which are approved by Regional and District Councils (part 2 of Article 7 of the Law [7]). The amount of funds allocated annually by the regional and district budgets for the implementation of priority directions of the regional level is determined by the Regional and District Councils.

In turn, the implementation of the priority areas of innovation activity in Ukraine is monitored by the central executive authority, which implements the state policy in the field of science, technology and innovation, today it is the Ministry of Education and Science (part 1 of Article 7 of the Law [7]).

According to paragraphs 4 and 5 of the Action Plan for the Implementation of the Concept of Public Policy Reform in the Innovative Sphere, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine from 01.04.2013 № 234 [9], Regional State Administrations and District State Administrations should ensure the development of regional innovation programs on a priority basis in priority areas of innovation activity, taking into account the relevant methodological recommendations. Such recommendations for the preparation of regional innovation programs (hereinafter – Recommendations) were approved by the Order of the State Agency for Science, Innovation and Informatization of Ukraine from 05.02.2014 No. 22 [10].

The Recommendations are designed to establish an appropriate order for the development, formation, approval and implementation of regional innovation programs, medium-term innovation priorities based on strategic priority areas, medium-term priority areas, taking into account the forecast of economic and social development of the region, and intended for their practical use by local government during formation of regional innovation programs. The Recommendations propose a model for the program design, outline its typical structure, basic principles and organizational framework (mechanism) for its development, approval and implementation.

At the same time according to the Law of Ukraine "On Local State Administrations" [11] (Article 30), local state administrations and their heads, in the exercise of their powers, are accountable and controlled by the Cabinet of Ministers of Ukraine. The interaction of local state administrations and their heads in exercising their powers with the respective ministries and other central executive bodies is carried out through the structural subdivisions of local state administrations, which are accountable and controlled by the respective ministries, other central executive bodies.

The structural units for education and science established within the structure of Regional State Administrations (hereinafter – RSA) are entrusted with the task of ensuring implementation in the region of the state policy in the field of scientific and technical, innovative activity, technology transfer, intellectual property and monitoring. In accordance with the approved RSA regulations, they are accountable to and under the control of the Ministry of Education and Science of Ukraine. In accordance with the Article 31 of the Law [11], the Heads of local State Administrations coordinate the activities of such structural units and assist them in fulfilling the tasks assigned to these bodies.

At the present time the innovative activity in the regions is carried out within the framework of regional development strategies for the period up to 2020, developed by local state administrations and approved by the relevant decisions of regional councils in accordance with paragraph 4 of the Cabinet of Ministers of Ukraine Order from 06.08.2014 No. 385 "On approval of the State strategy for regional development for the period up to 2020" [12], which defines innovation as one of the seven priority areas. In order to achieve the Objective 1 "Increasing the level of competitiveness of the regions", the Strategy foresees the fulfillment of the following tasks, in particular: development of scientific and innovative cooperation of the state and non-state sector of science, higher educational establishments and scientific institutions with the real sector of economy; development of innovative culture by popularizing the pursuit of scientific, inventive and innovative activity, as well as the creation of a holistic system of education, taking into account the staffing of innovative activity.

These programming documents do not provide for a direct and clear definition of medium-term priority areas for innovation at the regional level based on strategic and national medium-term priorities for innovation, as they are formed mainly by priority sectors of the regional economy, which in some regions and medium-term priority areas for innovation at the national level. That is, the lists of medium-term priority directions of innovation activity of the regional level were not directly and individually determined by local authorities, and were not approved by local councils.

According to the results of the monitoring of the legislative framework of Ukraine the mechanism of formation, approval and implementation of medium-term priority areas of innovation activity at the regional level needs refinement, since the mechanism of implementation of the laws of Ukraine "On Priority Areas of Innovation" and "On Local State Administrations" concerning definition of medium-term priority areas of innovation activity at the regional level is settled only partly by Order of Cabinet of Ministers of Ukraine of 01.04.2013 No 234 and the Order of the State Agency for Science, Innovation and Informatization of Ukraine of 05.02.2014 No 22.

At the same time, this mechanism is not activated at the level of local state administrations, since the issue of determining the medium-term priorities of innovation activity at the regional level and their implementation through the development of regional, local innovation programs and individual innovation projects with the provision in their respective budgets necessary funds for their implementation is not regulated by the legal act of the Cabinet of Ministers of Ukraine, to which local administrations are accounted to and controlled by.

This legislative gap can significantly hamper the implementation of smart specialization principle in the elaboration of regional development strategies in Ukraine for 2021-2027 in part of the identification of the relevant priority areas for regional innovation specialization.

References

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2018 року № 959 «Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Мінстрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2018-%D0%BF

2. Foray, D., David, P.A., and Hall, B. (2009) Smart specialisation – the concept, Knowledge Economists Policy Brief, No. 9, European Union.

3. Foray, D., Goenega X. (2013) The goals of smart specialization, S3 Policy Brief Series, No. 01, European Union.

4. Лях А.В. Промышленная политика в условиях децентрализации государственного управления: стратегия разумной специализации / А.В. Лях// Економіка промисловості. – № 2. – 2016. – с. 74-90.

5. Yegorov I., Ryzhkova Y. (2018) Innovation policy and implementation of smart specialization in Ukraine // Економіка і прогнозування. – 2018. – № 3. – с. 48-64.

6. Єрмакова О.А. Європейська регіональна інноваційна політика: досвід для регіонів України / О.А. Єрмакова // Економічні інновації. – 2015. – № 60. – с. 110-118.

7. Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 № 1056 «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1056-2016-%D0%BF

9. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2013 № 234-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на період до 2014 року» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2013-%D1%80

10. Наказ Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України від 05.02.2014 р. № 22 «Про затвердження Методичних примірних рекомендацій щодо підготовки регіональних інноваційних програм» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0022847-14

11. Закон України від 09.04.1999 № 586 «Про місцеві державні адміністрації» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14

12. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонально розвитку на період до 2020 року» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

Ю.В. Ковтуненко, к.е.н., доцент
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Промисловість завжди була головною галуззю економіки, за допомогою якої можливо збільшити кількість національних багатств та продуктивність капіталу країни. При розширеному відтворенні ВВП розвиваються такі сфери, як економічна та соціальна. Політика держави направлена на створення нового якісного рівня розвитку промислових підприємств, який згодом стане конкурентоспроможним. Головними проблемами в розвитку промислових підприємств це низький темп зростання конкурентоспроможності, низький відсоток введення інновацій в виробництво та ефективність виробництва. Неспроможність конкурентувати являється сильною загрозою для національної безпеки.

Інноваційний розвиток є невід'ємною складовою яка впливає на економіку країн, які запровадили нововведення. Дивлячись на інші країни можливо переконатись в тому, що впровадження інноваційних технологій дозволяє ввести на світовий ринок конкурентоспроможну продукцію власного виробництва. На даний момент Україна експортує напівфабрикати низького рівня обробки та сировину, що каже про відсутність високотехнічного рівня виробництва і невміння використання ресурсів країни. Також до важливих закономірностей відносять процес інтелектуалізації економіки та всіх сфер життя. Першочерговим завданням і обов'язком держави є захист національного виробника. У зв'язку з цим була прийнята Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. Метою положення можна вважати впровадження в Україну світових стандартів виробництва та вихід України на світовий рівень. Потенціал суспільства і є найважливішими факторами соціально-економічного розвитку суспільства.

Праці таких вчених як О. Амоша, В.М. Геєця, С. Ілляшенка, О.Є. Кузьміна, І. В. Федулової, А.І. Яковлєва та інших були присвячені проблемам розвитку інновацій. Вони акцентують увагу на необхідності підтримки інноваційної діяльності державою. Опубліковані джерела вказують на незначний рівень державного фінансування інноваційних планів, тому підприємства змушені шукати інші потоки фінансування. Через це гостро стоїть проблема створення саме таких умов при яких підприємства могли б запроваджувати новаторські розробки у виробничому процесі. Отже, не дивлячись на чималий запас ресурсів держави загальне становище для інноваційного розвитку залишається негативним.

Закон «Про інноваційну діяльність» визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання в України, встановлює форми стимулювання на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Але інновації в Україні не забезпечені механізмом розвитку [1].

Для інноваційного розвитку економіки необхідна підтримка науки державою. З однієї сторони це розробка нових технологій, продуктів, а з іншого боку отримання прибутку, який повністю покриє витрати на дослідження. Оскільки в Україні низький стан фінансування та розвитку промисловості, то в країні зростає з кожним роком імпортна залежність вітчизняного бізнесу, що призводить до масового відтоку капіталу за кордон. Відтік капіталу за кордон може негативно вплинути на економічну безпеку. Відтік капіталу розвивається в тих країнах, в яких висока політична та економічна нестабільність [2].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації – це нові, вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери.

Інноваційний розвиток є головною складовою економічного стану країни. Якщо характеризувати роль інноваційного розвитку в виробництві, то, як свідчать економічні дослідження, він є неоднозначним.

Розглянемо трактування терміну «Інноваційний розвиток підприємства» різними авторами, які представлені в табл. 1.

На основі розглянутих термінів можна зробити висновок, що О. Адаменко та О. Мороз дали більш точні розкриття поняття «Інноваційний розвиток підприємства», тому що розвиток веде за собою створення нових технологій, а згодом продукції, що призведе до підвищення ефективності підприємства. Що в свою чергу говорить про прибуток підприємства. Саме ці фактори є важливими для підприємств. Постійні інновації в галузях зберігають інтерес до даного виду діяльності. Але існують постійні перешкоди щодо розвитку промисловості.

Основними проблемами розвитку промислових підприємств є [3]: держава не фінансує промислові проекти, тим самим сприяють відтоку капіталу за кордон; національний виробник не задовольняє потреби споживачів, тому на ринку багато закордонних товарів; велика кількість витрат на виробництво у зв'язку з споживання енергетичних ресурсів, значна частина яких імпортуються в Україну; застаріла науково-технічна база на підприємствах; залежність України від зовнішнього фінансування; низький рівень інноваційної активності.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика визначень «Інноваційного розвитку підприємства»

Автор	Визначення	Відмітні характеристики дефініції
С. Ілляшенко	Інноваційний розвиток підприємства – це процес господарювання що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збиту.	Процес господарювання, реалізація потенціалу, модифікація діяльності, ринки збиту.
М. Касс	Інноваційний розвиток підприємства – це 1) складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування; 2) послідовно здійснюваний процес конкретних заходів щодо проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві з метою отримання нової або покращеної продукції.	Інноваційні перетворення, процес проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві.
М. Рогоза	Інноваційний розвиток підприємства – це здатність підприємства динамічно розвиватися на власній основі за рахунок систематичного формування комплексу дій, направлених на розробку, впровадження, подальшу модифікацію нововведень.	Процеси направлені на розробку, впровадження нововведень.
О. Адаменко	Інноваційний розвиток підприємства – це 1) діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; 2) розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства.	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності, впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства.
І. Балабанова	Інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності.	Інноваційний процес, нововведення.
О. Мороз	Інноваційний розвиток підприємства – це процес пошуку та створення нової продукції на процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін.	Пошук та створення нової продукції і процесів, якісні зміни.

Інноваційна безпека підприємства стає однією з ключових складових економічної безпеки в сучасних умовах, що може бути визначена як стан захищеності від загроз та ризиків в умовах інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства, та такий стан ресурсів промислового підприємства, за якого забезпечується його інноваційний розвиток у всіх сферах діяльності [4].

Головною ідеєю інноваційного розвитку є перенесення акценту на абсолютно нові технології, ідеї, що призводить до випуску продукції нового рівня, яка буде реалізована не тільки на національному ринку, а і на світовому. Тобто світовий ринок, як вища ступінь реалізації продукції нового рівня. Що позитивно вплине не тільки на економіку країни але і на науково-технічну базу. На сьогоднішній день існують перешкоди в активізації інноваційного процесу.

Список використаної літератури

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 за № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15 – Назва екрану.

2. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Одес. нац. акад. харч. технологій, Одес. нац. політехн. ун-т. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 448 с.

3. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства [моногр.] / С.В. Філиппова, Ю.В. Ковтуненко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 214 с.

4. Волощук Л.О. Інноваційна та інтелектуальна безпека промислового підприємства як об’єкти управління в умовах його розвитку [Електронний ресурс] / Л.О. Волощук, А. В. Крисенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 6 (28). – С. 53-62.

АКТИВІЗАЦІЯПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Л.І. Чернишова, к. е. н., доцент
А.Є. Бойко
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Вирішальним фактором успіху будь-якого підприємства є вміння ефективно використовувати ресурси і можливості, а також швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Під час динамічного розвитку підприємства недолік кваліфікованого персоналу може стати основним стримуючим чинником, що знижує конкурентоспроможність підприємства і його інноваційний розвиток. Отже, кадровий потенціалу підприємства в сучасних ринкових умовах є одним з головних його конкурентних переваг і неодмінною умовою завоювання та збереження стійких, лідируючих позицій на ринку. Безумовно це фактор розвитку сучасного суспільства, від якого залежить національне багатство та якість життя.

Вагомий внесок у досліджувану проблематику внесли такі вчені як В.М. Гриньова, А.І. Писарівська, Ч.Г. Донгак, А.Я. Кібанов, та багато інших.

Розглядаючи різні визначення кадрового потенціалу, можна зробити висновок про те, що дане поняття не є усталеним, на відміну від трудового потенціалу, у визначенні якого у вчених-економістів склалася більш-менш однозначна думка. В економічній літературі «трудовий потенціал», в основному, трактується як сукупність духовних і фізичних якостей людини, які визначають його можливості і обмеження у трудовій діяльності, а також здатності досягнення в певних умовах конкретних результатів і вдосконалення в процесі трудової діяльності. Основними його складовимиє: психофізіологічна (стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності і схильності людини, тип нервової системи, тощо);соціально-демографічна (вік, стать, сімейний стан), кваліфікаційна (рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм) та особистісна складова (ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, вмотивованість, моральність) [1].

Категорія «кадровий потенціал» розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємний і рушійний початок всіх стадій відтворювального процесу, як «носія» суспільних потреб, що виконує функцію визначення мети, об'єктивно породжує і суб'єктивно задає стратегічні та тактичні цілі[2].Кадровий потенціал в ході реалізації професійної діяльності в конкретних умовах характеризується не тільки здібностями до праці, а й здібностями до реалізації управлінських функцій, міжособистісним спілкуванням, індивідуальними характеристиками. Він має властивість цілісності, який принципово різниться від характеристик, якими наділений потенціал окремого працівника. Категорія «кадровий потенціал» розглядає кадри як активні елементи організації, в той час як термін «людські (трудові) ресурси», прирівнює кадри до інших видів засобів. Взагалі структура кадрового потенціалу була представлена у попередніх роботах [3].

На підставі вищесказаного виділимо характерні риси кадрового потенціалу:

– наявність у працівника організації певних можливостей (реалізованих або нереалізованих);

– спрямованість на досягнення цілей організації;

– стратегічна орієнтація;

– умови–це спільна робота, взаємодія співробітників, особисті взаємини;

– системний характер, де властивість цілісності і розглядається у взаємозв'язку з іншими елементами організації.

Для того щоб реалізувати потенціал працівника, необхідно визначити до якої структурної компоненти він відноситься, оцінити ступінь його розвитку, визначити сильні сторони працівника для реалізації його можливостей в організації, зокрема для досягнення конкурентоспроможних цілей.

Сьогодні зіткнення інтересів виробників послуг в боротьбі за отримання прибутку –це природний процес в конкурентному середовищі. І саме конкурентоспроможній кадровий потенціал має стати запорукою ефективного розвитку, важелем укріплення положення на ринку та розв’язання назрілих проблем у виробництві, менеджменті або збуті. Безумовно активізація його розвитку – це основна цінність компанії, стратегічний ресурс, без якого немає і не може бути досягнута конкурентнаперевага, це можливість, яка може бути використана для досягнення певних цілей.Отже керівники мають сприяти інтенсифікації визначеного процесу, заохочувати формування самоосвіти й саморозвитку людини, яка працює в організації, а отже й вдосконалення її компетентності й професійних навичок, стимулюватизростання емоційний інтелекту персоналу, а саме спроможності сприймати, інтегрувати, розуміти, рефлексивно змінювати власні почуття та почуття інших людей в команді.А це можливо лише в умовах взаємодовіри й позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві. Загальну модель активізації розвитку кадрового потенціалу можна навести на рис. 1.

Впровадження визначеної моделі можна забезпечити шляхом розробки відповідної програми дій, яку слід включити в проект стратегічного розвитку підприємства. Задля підвищення конкурентних позицій обов’язково в ній мають знайти місце наступні заходи заходів:

– розкриття здібностей працівників, заохочення кадрів для розробки нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;

– позитивний рух кадрів. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу рекомендовано створювати належні умови для роботи наявного персоналу, щоб не відбувався відплив найкращих кадрівна інші підприємства, а також залучати нові висококваліфіковані кадри та формувати резерв з обдарованоїмолоді;

– зростання кваліфікаційного та інтелектуального рівня працівників унаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;

– надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;

– підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;

– формування позитивної атмосфери в колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;

– організаційна можливість застосування нових знань і технологій, організаційних й управлінських рішень;

– стимулювання розробки і виробленню інноваційної продукції, яка підлягає планомірному впливу і регулювання з боку працівників.

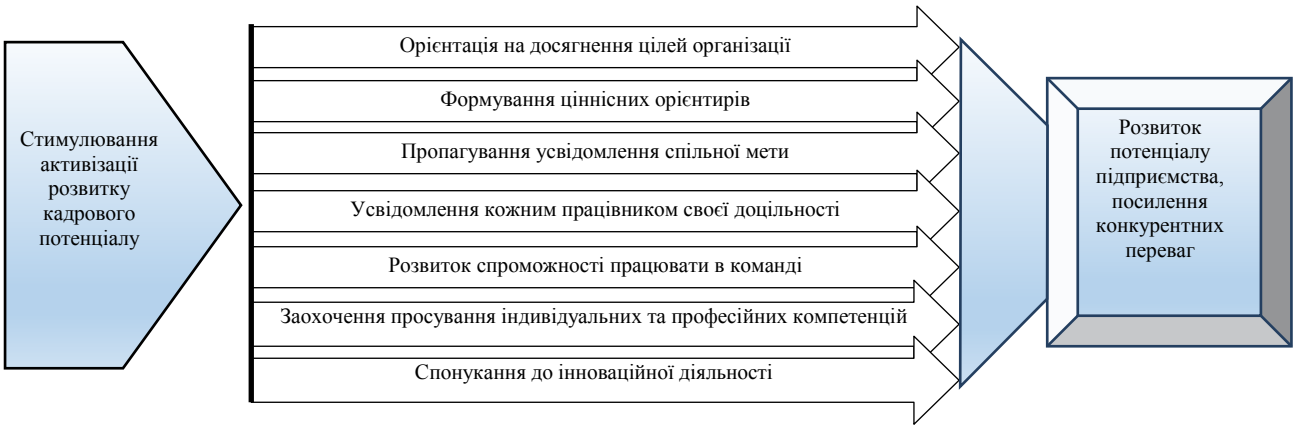

Рисунок 1 - Модель активізації розвитку кадрового потенціалу

Отже, управлінське забезпечення повинно визначати як форму розподілу матеріальних та нематеріальних благ з метою задоволення потреб кожного працівника, як особистості (фізичних, соціальних, інтелектуальних), так і як засіб розвитку потенціалу окремого робітника.

Список використаної літератури

1. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 3. – С. 121–125.

2. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головкова. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2014. – 340 с.

3. Чернишова Л.І. Моделювання ключових важелів управління кадровим потенціалом // Л.І. Чернишова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2018. – № 2 (4). – С. 92-100.

4. Станиславик Е.В. Особенности планирования в системе операционного менеджмента предприятия / Е.В. Станиславик // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2/2’2017 – С. 62-67.

5. Станіславик О.В. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2’2018 – С. 36-40.

6. Чернишова Л.И. Хедхантинг как инструмент формирования человеческого капитала для укрепления конкурентніх позиций предприятия / Л.И. Чернишова, К. Мельникова, Ю. Марчук // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. - № 10 (242). – С. 143-154

7. Kharichkov S.K. Justification of instrumental basis for providing the manufacturer’s environmental competitiveness (Харічков С.К., Аверіхіна Т.В. Обгрунтування інструментальної бази забезпечення екологічної конкурентоспроможності товаровиробників, англ.) /T.V. Averihina , S.K. Kharichkov // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – Одеса, 2017.– № 2 (2). – С.63–69.

АДАПТАЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ПЕРИОД ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Н.А. Скрипник, ст. преподаватель
Т.В. Аверихина, к.э.н.
Одесский национальный политехнический университет
(Одесса, Украина)

Адаптация кадрового потенциала в период изменений, как элемент кадрового менеджмента, выступает одним из главных направлений успешной деятельности организации. В этот период, сохранения кадрового потенциала является для многих очень серьезной проблемой, с которой не всегда справляются профессиональные HR-менеджеры.

Кадровый потенциал является основой организации, и именно они определяют ее конкурентоспособность. На современном этапе развития экономических отношений между субъектами хозяйствования особую актуальность приобретает проблема эффективного формирования и использования кадрового потенциала (КП) предприятия. Он представляет организованный коллектив профессионалов, который является серьёзным конкурентным преимуществом любого предприятия[1].

Эффект от деятельности организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор, отбор, развитие кадрового потенциала, выявление талантов и удержание персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников и адаптации сотрудников в период организационных изменений.

Поэтому одной из важнейших обязанностей в работе руководителя организации и кадрового подразделения, в период изменений, является программа внедрения системы адаптации, роль которой возрастает в современных условиях функционирования рынка труда. Адаптация персонала а в организации выступает необходимой частью кадрового менеджмента.

Под адаптацией персонала понимается процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

Адаптация - приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования [2].

Трудовая адаптация рассматривается как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и возможное изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [3].

При заранее подготовленной программе адаптации во время изменения в компании можно избежать ряд сложностей, связанных с адаптацией кадрового потенциала в этот период. Обозначая причины изменений в организации, отношение сотрудников к изменениям, а также существующие практики внедрения изменений, руководитель может спрогнозировать и подготовить высокую результативность нововведений.

В таблице 1 представлены возможные причины изменений в организации.

Таблица 1 – Причины изменений в деятельности организации

Причины изменений в организации
Изменение стратегии деятельности организации
Выход на региональные или зарубежные рынки
Пересчёт соответствия затраченного труда и заработной платы сотрудниками организации
.Оптимизация процессов производительности труда
Разработка, внедрение, продажа новых продуктов организации

Любые изменения как правило, связаны с влиянием экономических, технологических, политических либо социальных факторов (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы, влияющие на изменения в компании[4]

Экономические факторы: изменение конкурентного окружения; выход на новые рынки сбыта продукции.	Технологические факторы: внедрение новых информационных технологий; интегрирование системы управления ресурсами.
Политические факторы: изменения законодательства; изменчивость контролирующих структур.	Социальные факторы: миграция рабочей силы; рост независимости и свободы выбора в обществе.

Изменения в организации могут быть продиктованы и внутренними или внешними аудиторами, юристами, финансистами, HR-ами, технологами.

Введения изменений в организации предопределяет ряд обстоятельств которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Обстоятельства для введения изменений в организации

Требующая изменений система внутренней коммуникации организации. Перераспределение полномочий и пересмотр функциональных обязанностей. Отсутствие или не чёткая система оценки труда подразделений и каждого работника, отсутствие системы эффективного взаимодействия подразделений.
Система бюджетирования, которая действует в организации не дает полного представления использования и расходования средств.
Не эффективная система мотивации, адаптации и удержания персонала. повлекшая за собой увеличение текучести кадров.

Без изменений внутри организации, невозможны внешние перемены по отношению к самой организации. Удержание доли рынка в отраслевой нише, завоевание новых позиций на целевом рынке, расширение и внедрение новых технологий и т.д

Прежде, чем применять какие-либо методы адаптации, необходимо разобраться, с какими изменениями организации приходится сталкиваться:

– запланированные изменения;

– развивающиеся изменения;

– импульсивные изменения.

Во время разных изменений применяются и разные методы управления кадровым потенциалом организации и выделить универсальные для конкретной организации

Некоторые организации переходят от одного изменения к другому. В этой ситуации очень трудно провести правильную адаптацию и удержание ценного кадрового потенциала. Хотя каждое изменение - это реальная возможность оценить методы управления, применяемые ранее, тем не менее нельзя забывать о переходном периоде, который способствует лучшей адаптации сотрудников в этот период. Нет чётко прописанной методики для адаптации персонала в период изменений в организации. Тем не менее, если грамотная, сплочённая команда, подготовила и провела весь спектр изменений с учётом адаптации персонала в переходный период, то максимальная отдача после проведения изменений гарантирована.

Список использованной литературы

1. Natalia Skripnik. Analysis of personnel building for sustainable development of industrial enterprises / Natalia Skripnik, Sergei Harichkov//.International Scientific Journal Theoretical & Applied Science . – Lyon, France-2015. – № 9(29) – С. 149 - 155. Режим доступу: http://www.t-science.org/conf/2015/09-2015-2.pdf

2. Векипедия. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org

3. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.

4. Управление персоналом в период изменений в компании. Режим доступа: https://rainpartners.ua/publication/upravleni-personalom-v-period-izmenenij-v-kompanii

5. Скрипник Н.А. Инновационный менеджмент в системе управления персоналом предприятия : матер. VI міжнар. інтернет-конфер. [«Акуальні проблеми теорії та практики менеджменту»], – (Украина, Одеса, 25-26.05.17р.): /Н.А. Скрипник, А.С.Чернышева, Г.О. Стяглий – Вид-во ОНПУ,2017. – С.86-88. https://economics.opu.ua/files/science/men/2017/86.pdf

6. Скрипник Н.А. Анализ кадрового потенциала предприятия как сложной многоуровневой динамической системы / Н.А. Скрипник // Міжнародний науковий журнал. Механізми регулювання економіки (МНЖ "МРЭ"). ISSN 1726-8699 – Суми: СумГУ – 2014. – № 4 – С. 162-174. Режим доступу: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view_article&article_id=362&issue_id=23

7. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь. Нац. акад. ДПС України, 2007.

8. Гармидер Л.Д. Содержание понятия кадрового потенциала предприятия в динамичных условиях современной экономики http://do.gendocs.ru/docs/index-211889.html

ВИКОРИСТАННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ФІРМИ ЯК ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ У ЗАХОДАХ З КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

С.В. Філиппова, д.е.н., професор
директор Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій
Л.О. Волощук, д.е.н., доцент
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Підхід до вибору аудитора у різних підприємств різний, тим не менш узагальнено можна виділити дві основні обставини :

– для одних річна перевірка – це необхідність, якої ніяк не уникнути;

– іншим важливо провести аудит в першу чергу для себе і дізнатися, чи все правильно вони роблять.

Для останніх аудиторська перевірка є в певному сенсі підстрахуванням перед податковою перевіркою, і тому для них важлива виконана робота, але наявність аудиторського висновку як такої великої цінності не має. Водночас, проблему з «обов'язковою» багато підприємств вирішують швидко і недорого, оскільки основне завдання вони вбачають у тому, щоб швидше отримати аудиторський висновок і при цьому заощадити гроші.

Але є підприємства, які самі хочуть пройти повну перевірку. Причому багатьом з них зовсім не потрібен аудиторський висновок – вони замовляють аудит добровільно. Бухгалтеру тільки користь від того, професійні аудитори перевірять всі бухгалтерські ділянки [3. с.32]. У зв'язку з цим доцільно запропонувати фахівцеві кадрового агентства в розвиток таких договорів скласти перелік умов перевірки за профілем діяльності підприємства, а з метою економії часу і для уникнення можливих суперечок запропонувати йому прийняти за основу найбільш оптимальний з підготовлених попередніми клієнтами даного кадрового агентства аналогічних переліків [4]. Зрозуміло, що в числі таких переліків попередніх клієнтів повинен виявитися і перелік конкуруючого підприємства, для цього треба не нав'язливо просити фахівця аудиторської фірми надати можливість ознайомлення з якомога більшою їх кількістю. За такими документами можна скласти досить повне уявлення про вимоги підприємства-конкурента до аудиту своєї діяльності. Попутно можна з'ясувати також інші важливі та значущі супутні обставини.

До речі, вже хоча б за тим, скільки років на ринку аудиту працює аудиторська фірма, і за рівнем цін на наданні нею послуги можна скласти певне уявлення про підприємства-конкурента – у разі укладення сторонами договору, зрозуміло. При цьому доцільно домовитися про зустріч в офісі аудиторів, оскільки це дозволить на власні очі подивитися на приміщення, співробітників, оцінити прийом. Якщо вимоги потенційного клієнта не сприймаються негативно, ймовірно, що аудиторська фірма не «одноденка» і вже одне це говорить на користь конкурента як досить серйозного суб'єкта господарювання.

У тексті договору на надання аудиторських послуг прийнято розкривати такі аспекти: 1) предмет договору; 2) умови надання аудиторських послуг; 3) права та обов'язки аудиторської організації; 4) права та обов'язки підприємства, що перевіряються; 5) вартість і порядок оплати аудиторських послуг; 6) відповідальність сторін і порядок оплати аудиторських послуг; 7) відповідальність сторін і порядок вирішення спорів [1, с.268]

Крім того, в договорі вказують приблизний календарний план надання аудиторських послуг і склад аудиторів. Нерідко аудитори пропонують у тексті договору обумовити згоду підприємства, що перевіряється, на використання результатів, отриманих аудиторською перевіркою. Крім того, часто обговорюють порядок оплати додаткових витрат, що виникають в ході надання послуг, умови подальшого розвитку договірних відносин між аудиторською організацією та підприємством тощо. Договори з клієнтами аудиторської фірми можна попросити під приводом необхідності сформувати власний підхід до можливих договірних відносин саме з цією аудиторською фірмою. Ще раз підкреслимо, що акцент при цьому необхідно робити (зрозуміло, що в ненав'язливій формі) саме на профільності діяльності та специфіці її здійснення. Вся отримана таким чином інформація забезпечує необхідну вихідну базу для подальшого вивчення конкуруючого підприємства і спостереження за його діяльністю.

Доповідь підготовлено у межах виконання НДР «Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави (№ ДР U0119 002005)».

Список використаної літератури

1. Економічна безпека і конкурентна розвідка: конспект лекцій / За ред. В.І. Захарченка. – Одеса: Бахва. 2018. 520 с.

2. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Балахонова О.В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посібник. – Львів: Магнолія – 2006. - 2012.- 352 с.

3. Лукаш Ю.А. Бизнес–разведка как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: уч. пособия. – М.: Флинта. 2012. - 64 с.

4. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: уч. пособия. – М.: Ось – 89. - 2004. - 288 с.

ВИЗНАЧЕННЯ ЗАВДАНЬ І МЕТОДІВ СУЧАСНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

В.І. Захарченко, д.е.н., професор
Л.О. Волощук, д.е.н., доцент
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

Основним завданням будь-якої служби економічної безпеки є прогнозування моменту ймовірності настання кризи, оскільки саме це необхідно для прийняття превентивних заходів і концепції необхідних сил і засобів для його профілактики. Можливість настання кризової ситуації часто пов'язана із зовнішньою недобросовісною конкуренцією. Тому вивчення конкурентів, по суті. має являти собою аналіз і прогнозування їх дій, серед яких, перш за все, особлива увага повинна приділятись тим, які явно або потенційно можуть бути спрямовані на дестабілізацію діяльності зацікавленого підприємства. результати такого дослідження можуть полягати в своєчасних діях щодо прийняття відповідних заходів, у т. ч. профілактичного характеру, щодо забезпечення цілісності підприємства або навіть корпоративного союзу, забезпечення і розвитку ділових зв'язків, а також репутації на ринку [3, с. 10].

Методів ведення конкурентної розвідки розроблено і застосовується дуже багато. Базові методи засновані на логіці та збиранні легальної інформації. Використання методів конкурентної розвідки дозволяє успішно здійснювати прогноз кризових явищ в бізнесі й тим самим реалізувати функцію раннього попередження про можливість їх розвитку, що дозволяє вжити заходи попереджувально-профілактичного характеру і знизити ймовірність настання кризи, провести її локалізацію або знизити можливі збитки. Володіння інформацією про можливу або майбутню кризу використовуються в інтересах зміцнення свого становища або ослаблення можливостей і ролі конкурента на ринку [1].

Збирання інформації може здійснюватися різними способами, зокрема такими: у формі діалогу зі співробітниками підприємства-конкурента; у вигляді телефонної розмови з менеджерами конкуруючого підприємства; шляхом вивчення резюме співробітників і претендентів на вакантні посади; за допомогою Інтернету [2. с. 246].

Менеджери середньої ланки, бажаючи показати перед вищим керівництвом або власниками бізнесу свою діяльність в найбільш вигідному для себе світлі, прагнуть до простого прикриття своїх помилок, прикрашання і навіть фальсифікації даних, показників та інформації про свою діяльність, призначених для подання на вищий рівень керування. Такого роду ситуації призводять до прийняття неоптимальних рішень, які можуть зашкодити бізнесу, нерідко істотно. Тому одним із завдань конкурентної розвідки є перевірка інформації, що надходить на вищий рівень керування, та виключення подібних ситуацій. Причому вестися така робота може не тільки в рамках власного підприємства, але і відносно до конкурентного підприємства.

Забезпечення доступу і сам процес отримання актуальної та достовірної інформації вимагає наявності обновлюваних інформаційних ресурсів. Важливу роль тут відіграють сучасні технічні засоби та наявність програмного забезпечення, що дозволяють не тільки збирати та зберігати інформацію, отриману з різних джерел, але за допомогою використання різних критеріїв здійснювати пошук за інформаційними масивами. Для результативної обробки отриманих інформаційних даних і формування на цій основі обґрунтованих висновків і прогнозів необхідні висококваліфіковані фахівці-аналітики.

Актуальними продовжують залишатися завдання протидії недружнім злиттям і поглинанням. У зв'язку з цим особливо важливо відстежувати рух акціонерного капіталу підприємства і величину кредиторської заборгованості з метою заздалегідь виявляти чи вгадати ознаки початку недружнього захоплення і вжити необхідні заходи.

Лояльність персоналу відіграє важливу роль як щодо внутрішньої безпеки підприємства, так і, зокрема, можливих зовнішніх негативних проявів. Організований на постійній основі аналіз змісту та руху внутрішньої інформації дозволяє своєчасно виявити факти витікання конфіденційної інформації. У цій частині як насторожуючі ознаки повинні розглядатися будь-які прояви невдоволення з боку менеджерів і співробітників хоча б тому. що в будь якому випадку накопичене невдоволення в тій чи іншій формі знайде своє відображення в поведінці. Необхідний ретельний, організований на постійній основі моніторинг власного персоналу, особливо того, що займає посади, пов'язані з рухом фінансових, матеріальних та інформаційних потоків.

Доповідь підготовлено у межах виконання НДР «Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави (№ ДР 0119 U002005)».

Список використаної літератури

1. Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией. – СПб. : Питер, 2010. - 320 с.
2. Економічна безпека і конкурентна розвідка: конспект лекцій / За ред. В.І. Захарченка. – Одеса: Бахва. 2018. 520 с.
3. Лукаш Ю.А. Бизнес–разведка как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: уч. пособие. – М.: Флинта, 2012. - 64с.