

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**



**МАТЕРІАЛИ ХІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ СТОЛІТТЯ:
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**



**Умань
21 жовтня 2021 р.**

*Рекомендовано до друку
вченою радою факультету менеджменту
Уманського національного університету садівництва
(протокол № 2 від 21 жовтня 2021 р.)*

Редакційна колегія:

ВЕРНЮК Н.О.	–	к.е.н., доцент, декан факультету менеджменту;
НОВАК І.М.	–	д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту;
ТРАНЧЕНКО Л.В.	–	д.е.н., професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи;
КОМІСАРЕНКО Н.О.	–	к.пед.н., доцент, завідувач кафедри української та іноземних мов;
МАШКОВСЬКА Л.В.	–	к.ю.н., доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарних і правових дисциплін;
КАРИЧКОВСЬКА С.П.	–	к.пед.н., доцент, заступник декана факультету менеджменту з наукової роботи.

За достовірність та оригінальність поданих матеріалів конференції відповідальність несуть автори публікацій.

Редакція не несе відповідальності за професійно-змістовну коректність матеріалів, що публікуються та коректність посилань на літературні джерела, інтернет-ресурси, що містяться у тексті тез.

Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. / Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту. – Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. – 278 с.

Збірник містить тези доповідей, розглянуті на XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи». У наукових матеріалах висвітлюються проблемні питання розвитку теорії та практики менеджменту в глобальному конкурентному середовищі.

Матеріали конференції розраховані на наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів та фахівців у сфері менеджменту, фінансів, обліку та аудиту, маркетингу, туризму, готельно-ресторанної справи та гуманітарних дисциплін.

Дяченко М.І. РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ	46
Жмайлова О.Г., Нагорна Ю. С. ЩОДО КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ СОЗ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	49
Жмуденко В.О. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	52
Загороднюк О.В. ПРАВИЛА РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) У РОБОТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ	55
Загороднюк О.В., Горбатюк М. І. ПОРЯДОК ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	58
Загороднюк О. В., Ілюхін О. М. ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	62
Загороднюк О. В., Якубенко М. В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА	65
Клименко Л.В., Макаренко Д.В. ПЛОЩИНА РЕФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ ЗЕРНОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	69
Кустріч Л.О. СПЕЦИФІКА Й ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	72
Кустріч Л.О., Кустріч В.І. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ	73
Макарова V.V. MANAGEMENT OF FORMING A SUCCESSFUL ORGANIZATION IMAGE	76
Мовчанюк А.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ	80
Мовчанюк А.В., Левченко Ю.Є. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	83
Мовчанюк А.В., Почеренюк А.О. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	86
Новак І.М. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ	88

2. Національний класифікатор України: класифікатор професій. ДК 003: 2010. К. : Держспоживстандарт України [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс]: розпорядження від 17 січня 2018 р. № 67-р/. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/67-2018-p#n13>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Жмуденко В.О.

к.е.н., доцент

Уманський національний університет садівництва

У сфері виробництва та якості агропромислової продукції, Національної економічної стратегії 2030, Стратегії сталого розвитку України до 2030 року важливим є розвиток виробництва аграрно-продовольчої продукції, як потужний важіль становлення національної економіки. Європейський вектор розвитку України відкриває нові горизонти для вітчизняних виробників, але разом з тим значно підвищується конкуренція та зростають вимоги до якості продукції. У агропромислових підприємств виникає необхідність адаптації свого управління за допомогою всіх досяжних методів і засобів, задля втримання високого рівня конкурентоспроможності серед виробників сільськогосподарської продукції ЄС.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції на ринку, інформатизацією суспільства, факторами глобалізації, швидкими темпами змін у зовнішньому середовищі та кризовими явищами. За цих умов значно підвищується роль стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим постають питання щодо удосконалення методології процесу розробки стратегії, на різних рівнях управління.

Дуже часто, на думку різних авторів стратегічне управління ототожнене з процесами формування та реалізації стратегії, але ж стратегічне управління включає в себе набагато більше категорій, а формування та реалізація стратегії є лише його етапами. Модель формування стратегії підприємства включає наступні блоки: попередній аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства; визначення цільової спрямованості підприємства; стратегічні пріоритети розвитку підприємства; формування стратегії розвитку на основі обраних пріоритетів; складання структурної схеми необхідних стратегічних впливів у ключових сферах; кінцеве формування стратегії (складання стратегічного плану дій у функціональних сферах, який передбачає строки реалізації, розмір і джерела фінансування програм) [1, с. 56].

Загалом, процес розробки загальної стратегії підприємства включає наступні етапи: формування місії, встановлення цілей, проведення аналізу

зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення стратегічних альтернатив, формування стратегії, реалізація стратегії, контроль, коригування та оцінка [2]. В загальному вигляді даний склад етапів формування стратегії є доречним, за виключенням реалізації стратегії, більш логічним було б виокремлювати його окремим наступним блоком; контроль, коригування та оцінка можуть бути присутні в даному процесі, лише як проміжні кроки, а не як окремі складові.

Грунтуючись на наведених вище методах та методологіях розробки стратегій, необхідно дослідити, за аналогією, процес формування конкурентних стратегій. Конкурентна стратегія – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу [3, с. 75].

Формування конкурентних стратегій підприємств, в першу чергу, повинно базуватися на стратегічному управлінні, адже вибір оптимальної стратегії має певні особливості, що, передусім, зумовлено рівнем управління. Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій перебуває підприємство на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема, це стосується того, як швидко керівництво може реагувати на зміни зовнішнього середовища, які сильні позиції підприємство має та який досвід застосування стратегічних рішень. Основним завданням конкурентних стратегій підприємств є перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги [3, с. 78]. Ефективно сформована конкурентна стратегія, відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху та переваги над конкурентами.

На нашу думку, найбільш доцільно розглядати процеси формування та реалізації конкурентної стратегії окремо, так як не завжди ретельно сформована стратегія може бути реалізована під впливом різних факторів. Контроль за виконанням та оцінка одержаних результатів повинні бути присутні в процесі формування конкурентної стратегії, але не окремими етапами, а як проміжні кроки для підтвердження правильності обраного курсу та можливості його коригування. Встановлення конкретних цілей конкурентної стратегії є досить складним завданням. Будь-яке комерційне підприємство зацікавлене у збільшенні своїх прибутків, але потрібно чітко розуміти, до яких негативних наслідків може привести таке управлінське рішення. Саме тому необхідне обдумане та зважене встановлення адекватних цілей діяльності будь-якого підприємства. При встановленні цілей мають бути враховані такі основні їх характеристики:

- конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої;
- компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої;

- індиферентність: цілі не впливають одна на одну;
- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим [4, с.93].

Найчастіше конкурентні цілі пов'язують з підвищенням рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства «полягає в порівнянні її внутрішніх характеристик з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих, фірм-конкурентів. Це дає змогу виявити внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають організації забезпечувати тривале функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення» [4, с. 94].

Рівень конкурентоспроможності підприємства найчастіше визначається за допомогою SPACE-аналізу. Цей метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору ключових факторів успіху. Одним із найбільш поширених сучасних підходів щодо аналізу конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Він направлений на виявлення і застосування найкращих методів роботи інших організацій, оцінюванні стратегій і цілей в порівнянні з лідерами.

Оцінка власного стратегічного положення підприємства відносно до лідерів ринку чи галузі повинна ґрунтуватись на статистичних даних. Статистичну обробку даних сукупності підприємств ринку чи галузі, їх класифікацію доречно проводити за допомогою кластерного аналізу. Кластерний аналіз (англ. data clustering) – завдання розбиття об'єктів (ситуацій) на підмножини, що називаються кластерами, так, щоб кожен кластер складався зі схожих об'єктів, а об'єкти різних кластерів істотно відрізнялися» [5, с. 38].

Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. Вони дозволяють провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація без зайвих складностей дає можливість порівняти стратегічні альтернативи, є простими і наглядними у використанні.

Формування конкурентної стратегії потребує комплексного підходу. Ґрунтовність проведення дослідження дозволяє визначити бажану конкурентну позицію підприємства, та адекватні стратегічні цілі, – тісно взаємопов'язано з ефективністю реалізації конкурентної стратегії та отриманні очікуваних результатів.

Отже, процес формування конкурентної стратегії повинен бути адаптований до зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей, узгоджений з політикою підприємства та стратегіями вищого порядку, базуватись на конкурентних перевагах, конкурентній позиції, ключових факторах успіху, сильних сторонах підприємства; націлений на досягнення визначених та обґрунтованих конкурентних цілей на основі детальних стратегічних планів, в процесі виконання яких можливо провести проміжну оцінку, а по закінченню процесу реалізації стратегії сформувані та оцінені кінцеві результати. Відповідно, удосконалення теоретико-методичних засад формування ефективних конкурентних стратегій є пріоритетним напрямом в системі стратегічного управління для забезпечення стійкої конкурентної позиції вітчизняних виробників.

Список використаних джерел:

1. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 460 с.
2. Кобелев В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С. 297-303.
3. Слюсарева Л. В. Чинники формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Випуск 12 (78). С. 75-80.
4. Данько Ю. І., Слюсарева Л. В. Механізми управління конкурентоспроможністю в системі сталого розвитку аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Випуск 1. (83). С. 93-95.
5. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий учений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.

ПРАВИЛА РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) У РОБОТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

Загороднюк О.В.

к.е.н., доцент

Уманський національний університет садівництва

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, КРІ) – фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей. КРІ можна вважати одним з ключових індикаторів успіху. Високі значення показників КРІ забезпечують підвищення конкурентоспроможності компанії, за умови, якщо вони відповідають її стратегічним цілям. КРІ (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) дають можливість максимально досягати поставлених цілей компанії, стежити за динамікою роботи працівників, вчасно реагувати на ситуації, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу всієї компанії. Саму по собі систему КРІ системою мотивації персоналу вважати не доводиться. Вона являє собою просто інструмент для системи управління [1].

Як і будь-який управлінський інструмент, КРІ може бути або надзвичайно корисним або може завдати шкоди. У разі непрофесійного підходу до розробки та впровадження показників ефективності працівники можуть сприйняти КРІ як систему штрафів, показники вважатимуть недосяжними,