

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

МЕТОД ВИЯВЛЕННЯ РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

METHOD OF IDENTIFYING RESERVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVENESS POTENTIAL OF A TRANSPORT COMPANY

В статті обґрунтовано метод виявлення резервів розвитку та нарощування ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності транспортного підприємства, що ґрунтується на управлінні вартістю використання потенціалу конкурентоспроможності та його впливі на вид розвитку економічного потенціалу; дозволяє виявити слабкі місця в управлінні та мінімізувати негативний вплив структури складових на вартість економічного потенціалу.
Ключові слова: потенціал конкурентоспроможності, транспортне підприємство, розвиток, ефективність, механізм, матриця РМСК, ромб вибору стратегій.

В статье обосновано метод определения резервов развития и наращивания эффективности реализации потенциала конкурентоспособности транспортного предприятия, что основано на управлении стоимостью использования потенциала конкурентоспособности и его влияния на вид развития экономического потенциала,

даёт возможность определить слабые места в управлении и минимизировать негативное влияние структуры составляющих на стоимость экономического потенциала.

Ключевые слова: потенциал конкурентоспособности, транспортное предприятие, развитие, эффективность, механизм, матрица РМСК, ромб выбора стратегий.

The article substantiates a method of identifying reserves for the development and increasing the efficiency of the implementation of the competitiveness potential of a transport company that is based on the management of the cost of using the competitiveness potential and its influence on the kind of economic potential development; allows identifying weaknesses in management and minimizing the negative impact of the structure of components on the cost of economic potential.

Key words: competitiveness potential, transport company, development, efficiency, mechanism, ROSC matrix, rhombus of strategies selection.

УДК 330.1:656.078.8(045)

Галькевич М.В.
старший викладач
Київський транспортний коледж
Київської державної академії
водного транспорту
імені гетьмана
Петра Конашевича-Сагайдачного

Постановка проблеми. Процес реалізації потенціалу конкурентоспроможності транспортного підприємства направлений на досягнення цілей розвитку, а саме: розширення конкурентних переваг на ринку перевезень, максимальної ефективності використання особливостей технологій перевезень та нарощування вартості активів. З огляду на окреслені цілі процес оцінювання ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності транспортного підприємства включає етапи з реалізації основних управлінських функцій: планування, організації, аналізу та корегування, що в свою чергу включають ряд послідовних дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною основою управління потенціалом конкурентоспроможності транспортного підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії. Проблеми управління розвитку потенціалу підприємств розглядаються у дослідженнях вчених: А.Є. Воронкової [1], Н.С. Краснокутської [2], В. Диканя [3], Є.Х.Р. Фатхутдінова [4], В. Шинкаренка [5], А.В. Кваско [6] та інших.

Постановка завдання. Метою проведеного дослідження є обґрунтування методу виявлення та оцінювання резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності на транспортних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізм управління потенціалом конкурентоспроможності транспортних підприємств – це поєднання зовнішніх та внутрішніх складових середовища розвитку транспортного підприємства в системі управлінських, ресурсних, методичних та цільових впливів, що забезпечують реалізацію галузевих принципів та системоутворюючих властивостей в процесах управління елементною структурою потенціалу конкурентоспроможності шляхом виконання основних економічних функцій, що спрямовані на ефективність розвитку потенціалу конкурентоспроможності за рахунок нарощування гудвілу, вартості активів та конкурентної позиції шляхом використання інноваційних економічних та організаційних методів управління та оцінювання ефективності розвитку. З метою обґрунтування ефективності реалізації організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності на транспортних підприємствах автором пропонується використовувати «метод виявлення резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності», що ґрунтується на управлінні вартісними показниками використання потенціалу конкурентоспроможності та його впливі на вид розвитку економічного потенціалу. Реалізація методу здійснюється паралельно процесам оцінюванням вартості та визначенням виду розвитку,

шляхом оцінки за параметрами оптимізації джерел формування потенціалу, напрямів формування конкурентних переваг та компетенцій.

Послідовність проведення аналізу за методом виявлення резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності транспортного підприємства

1. Визначення оціночного параметру ($\Pi_{оцін}$), що входить до системи показників методу оцінки вартості потенціалу конкурентоспроможності на транспортних підприємствах, за формулою:

$$\Pi_{оцін} = \frac{\Pi_3}{\Pi_{попер}}$$

де Π_3 - значення параметру у звітному періоді, $\Pi_{попер}$ - значення параметру в попередньому періоді.

2. Встановлення відповідності оціночного параметру цілям реалізації механізму управління потенціалом конкурентоспроможності з використанням матриці визначення дійсного значення параметру оцінки ($\Pi_{д}$)

3. Визначається оптимізоване значення параметру ($\Pi_о$) за допомогою параметричної моделі, що відображає критерії оптимізації по кожному параметру розвитку. Для визначення оптимізованого значення з урахуванням множини критеріїв використовується формула:

Для визначення оптимізованого значення параметру оцінки використовуємо формулу :

$$\Pi_о = \sum_{n=1}^q \Pi_{Др} * \frac{PK_i}{i} + \sum_{n=1}^q \Pi_{Дм} * \frac{MK_i}{i} + \sum_{n=1}^q \Pi_{Дс} * \frac{СК_i}{i} + \sum_{n=1}^q \Pi_{Дк} * \frac{KK_i}{i}$$

де $\Pi_о$ - оптимізоване значення параметру оцінки потенціалу конкурентоспроможності з урахуванням критеріїв оптимізації за всіма складовими; $\Pi_{Др}$, $\Pi_{Дм}$, $\Pi_{Дс}$, $\Pi_{Дк}$ - дійсні значення параметрів відповідно ресурсів, можливостей, системи управління, компетенцій; PK_i , MK_i , $СК_i$, KK_i - кількість критеріїв оптимізації відповідно ресурсів, можливостей, системи управління, компетенцій; i - загальна кількість критеріїв оптимізації, n - параметр оцінки потенціалу конкурентоспроможності, q - кількість параметрів, що характеризують окрему складову.

4. Обґрунтовуються напрями активізації резервів забезпечення ефективності розвитку за окремим критерієм оптимізації параметру управління потенціалом конкурентоспроможності за допомогою матриці РМСК. Оцінюється коефіцієнт акумулювання резервів розвитку по параметрах (A_n) та транспортному підприємстві в цілому ($A_{ПК}$):

$$A_n = \frac{\Pi_о}{\Pi_{д}}; \quad A_{ПК} = \sum_{n=1}^q \frac{\Pi_{о_n}}{\Pi_{д_n}}$$

5. Обираються напрями досягнення оптимізованого значення за допомогою ромбу вибору стратегій параметру розвитку потенціалу конкурентоспроможності.

6. Оцінюється вартість реалізації стратегій розвитку потенціалу конкурентоспроможності (B_p) за формулою:

$$B_p = \sum_{n=1}^q A_n * \sum_{i=1}^e \sum_{z=1}^h K_i * B_z$$

де A_n - коефіцієнт акумулювання резервів по параметру n , B_z - вартість реалізації i -го заходу, K_i - критерій оптимізації, e - кількість критеріїв оптимізації, h - кількість заходів оптимізації по одному критерію, n - параметр оцінки потенціалу конкурентоспроможності, q - кількість параметрів, що характеризують окрему складову

7. Оцінюється ефективність реалізації механізму розвитку потенціалу конкурентоспроможності за формулою:

$$E_{ПК} = \sum_{c=1}^s \frac{B_{Rc}}{B_{Pc}}$$

де B_{Rc} - вартість ефектів від акумулювання активів для розвитку потенціалу конкурентоспроможності за стратегією c , s - кількість стратегій розвитку кадрового потенціалу.

Рис. 1. Послідовність аналізу за методом виявлення резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності транспортного підприємства*

*розроблено автором

включає етапи аналізу та корегування процесів реалізації механізму управління, запропонованого у попередньому підрозділі (рис. 1).

1. В процесі реалізації методу оцінки вартості потенціалу конкурентоспроможності визначається оціночне значення параметру за формулою ретроспективного аналізу:

$$P_{оцін} = \frac{P_3}{P_{попер}} \quad (1)$$

де P_3 – значення параметру у звітному періоді, $P_{попер}$ – значення параметру в попередньому періоді.

2. За допомогою матриці відповідності виду розвитку визначається дійсне значення параметру (рис. 2). Таким чином забезпечується взаємозгодженість та єдність системи значень параметрів оцінки вартості та ефективності управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності. Всі параметри матимуть значення від 1 до 7 у відповідності до кількості видів розвитку потенціалу конкурентоспроможності.

3. З метою формалізації напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності визначаємо оптимізоване значення параметру оцінки за допомогою параметричної моделі оптимізації для активізації резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності (рис. 3, 4).

Для визначення оптимізованого значення параметру оцінки використовуємо формулу:

$$P_o = \sum_{n=1}^q P_{Др} * \frac{PK_i}{i} + \sum_{n=1}^q P_{Дм} * \frac{MK_i}{i} + \sum_{n=1}^q P_{Дс} * \frac{CK_i}{i} + \sum_{n=1}^q P_{Дк} * \frac{KK_i}{i} \quad (2)$$

де P_o – оптимізаційне значення параметру оцінки потенціалу конкурентоспроможності з урахуванням критеріїв оптимізації за всіма складовими;

$P_{Др}$, $P_{Дм}$, $P_{Дс}$, $P_{Дк}$ – дійсні значення параметрів відповідно ресурсів, можливостей, системи управління, компетенцій; PK_i , MK_i , CK_i , KK_i – кількість критеріїв оптимізації відповідно ресурсів, можливостей, системи управління, компетенцій; i – загальна кількість критеріїв оптимізації, n – параметр оцінки потенціалу конкурентоспроможності, q – кількість параметрів, що характеризують окрему складову. Більш детально параметри оптимізації ресурсів, можливостей, системи управління та компетенцій наведено в методі «оцінки вартості потенціалу конкурентоспроможності» [7].

4. Оцінювання ефективності реалізації механізму управління потенціалу конкурентоспроможності на транспортних підприємствах не завершується визначенням параметрів та критеріїв розвитку об'єкта дослідження. Здійснення оцінки за запропонованими параметричними моделями дозволяє виявити слабкі місця в управлінні та мінімізувати негативний вплив структури складових на вартість економічного потенціалу. Узагальнюючи критерії оптимізації показників забезпечення ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності транспортних підприємств, пропонуємо побудувати матрицю активізації резервів в управлінні ресурсами, можливостями, системою управління та компетенціями, що отримала назву за першими буквами складових потенціалу конкурентоспроможності **матриця РМСК** (рис. 5).

Матриця РМСК ґрунтується на оцінці параметрів вартості та структури потенціалу конкурентоспроможності за методами «оцінки вартості потенціалу конкурентоспроможності» та «оцінки розвитку потенціалу конкурентоспроможності за вартісними критеріями». Отримане значення параметрів оцінюється за критеріями оптимізації

Оціночне значення параметру ($P_{оцін}$)	Складові потенціалу конкурентоспроможності				Дійсне значення параметру ($P_{д}$)
	Ресурси (Р)	Можливості (М)	Система управління (С)	Компетенції (К)	
>1	7	7	7	7	7
≈1	5	5	6	6	5 або 6 залежно від приналежності параметру до складової
<1	2	2	3	4	2, 3 або 4 залежно від приналежності параметру до складової
=0	1	1	1	1	1

На рис.: 1 – детенсивний вид розвитку, 2 – скорочуючий, 3 – диверсифікаційний, 4 – модернізуючий, 5 – інтеграційний, 6 – концентрований, 7 – інноваційний.

Рис. 2. Матриця визначення дійсного значення параметру оцінки потенціалу конкурентоспроможності*

*розроблено автором

для активізації резервів і далі визначається згідно матриці РМСК слабке місце в управлінні складовими потенціалу конкурентоспроможності.

На даному етапі оцінювання ефективності активізації резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності визначається коефіцієнт, що відображає рівень можливого акумулювання активів по окремих параметрах:

$$A_n = \frac{P_o}{P_d} \quad (3)$$

Для оцінки та загалом по підприємству:

$$A_{ПК} = \sum_{n=1}^q \frac{P_{O_n}}{P_{D_n}} \quad (4)$$

де A_n – коефіцієнт акумулювання резервів по параметру n , $A_{ПК}$ – коефіцієнт акумулювання резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

5. На основі матриці РМСК будується **ромб вибору стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності** (рис. 6), що ґрунтується на множині заходів оптимізації за окремо взятим критерієм і враховує зміну двох факторів – кількість заходів для досягнення бажаного рівня оптимізації та вартість реалізації заходів.

На рис 6 ромб вибору досягнення оптимізованого значення параметру розділено за скла-

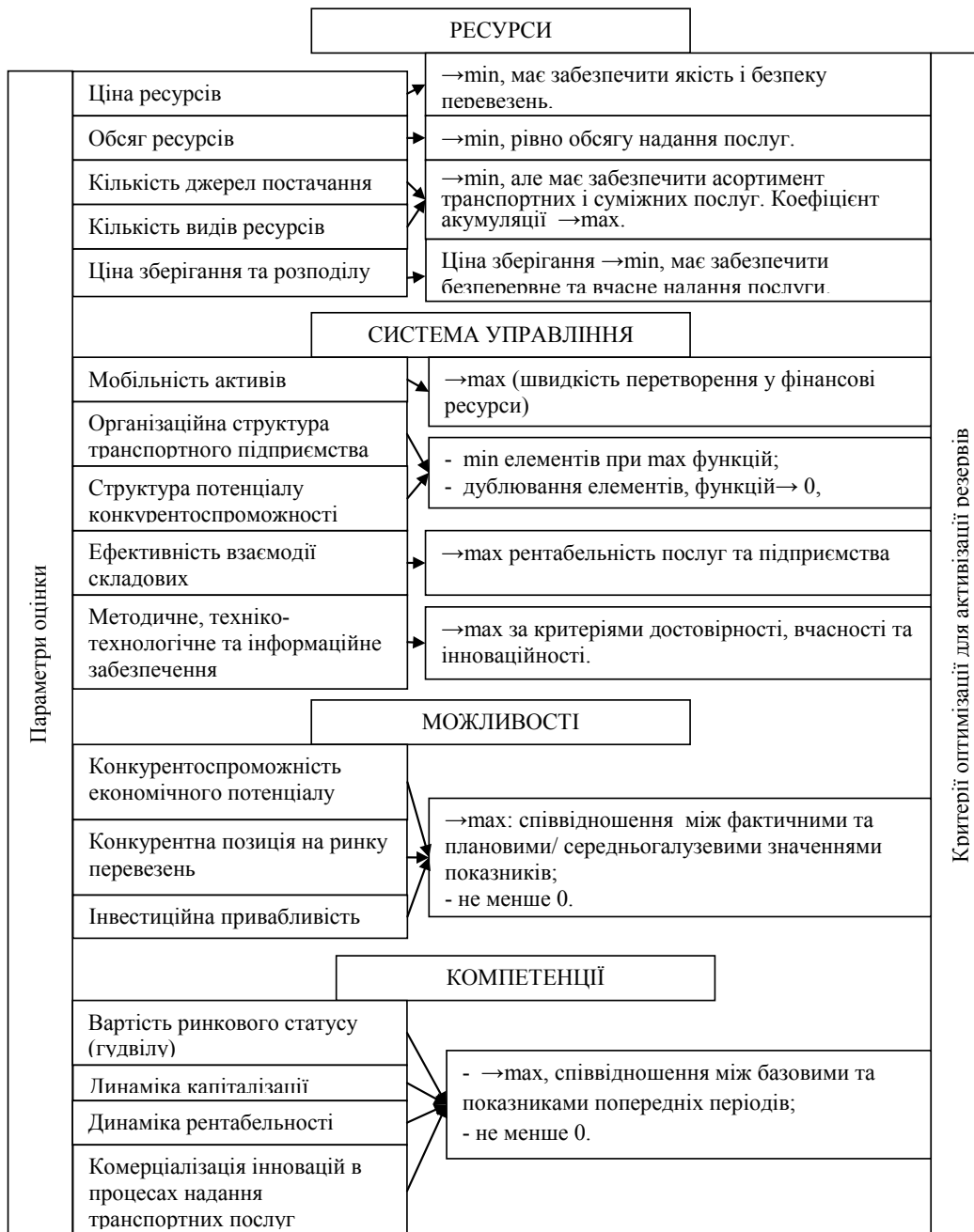


Рис. 3. Параметрична модель виявлення резервів нарощування ефективності у структурі потенціалу конкурентоспроможності на транспортних підприємствах*

*розроблено автором

довими потенціалу, що відображає спрямованість впливу обраної функціональної стратегії. В залежності від стратегії, визначається сукупність критеріїв оптимізації параметра, обраного для покращення. Таким чином ромб відображає і вартість стратегії і кількість заходів для досягнення бажаного стану.

6. Після вибору функціональної стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності та формування стратегічного портфеля щодо нарощування конкурентного статусу транспортного підприємства необхідно оцінити вартість реалізації стратегій (B_p). Для цього використовуємо наступну формулу:

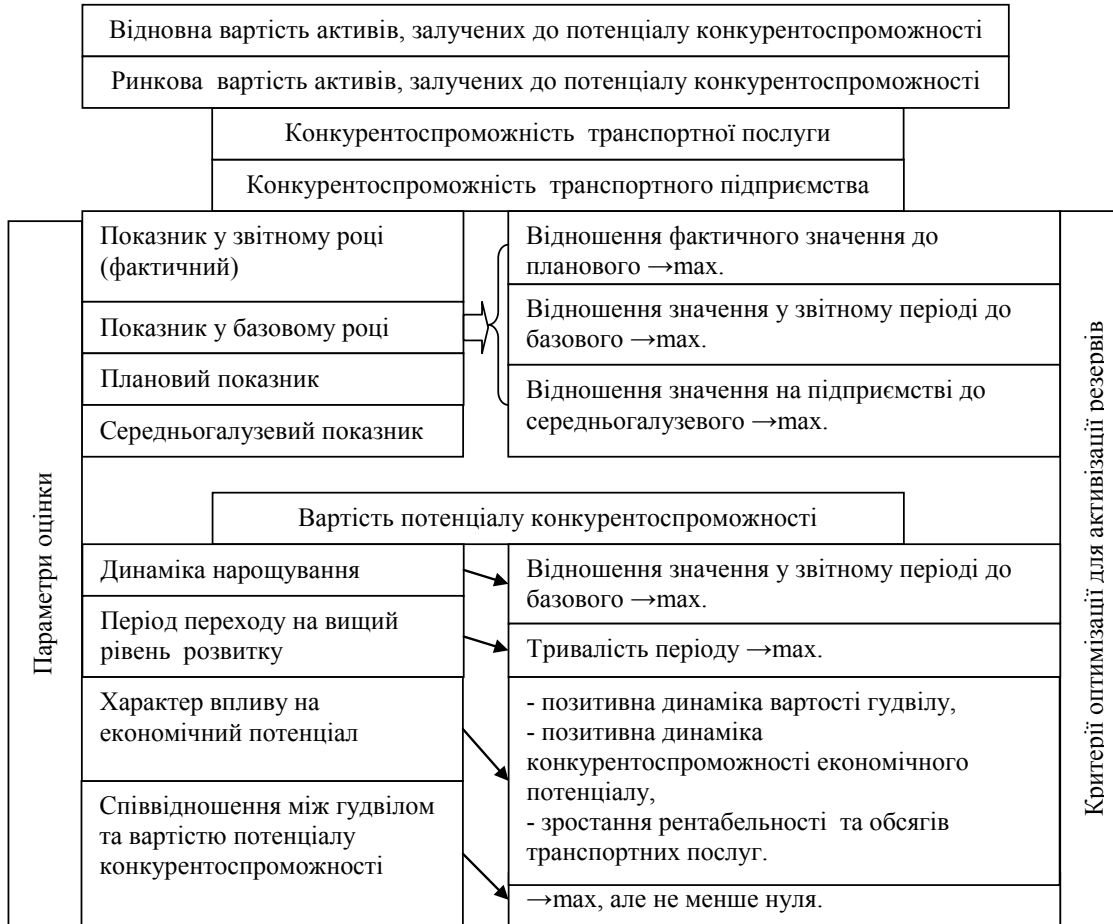


Рис. 4. Параметрична модель виявлення резервів нарощування ефективності в управлінні потенціалом конкурентоспроможності на транспортних підприємствах*

*розроблено автором

Резерви активізації складових Значення критерію оптимізації	Ресурси (P)	Можливості (M)	Система управління (C)	Компетенції (K)	
	>1	7	7	7	
	≈1	5	5	6	
	<1	2	2	3	4
	=0	1	1	1	1

На рис. 1 – детенсивний вид розвитку, 2 – скорочуючий, 3 – диверсифікаційний, 4 – модернізуючий, 5 – інтеграційний, 6 – концентрований, 7 – інноваційний; - - ► спрямованість активізації резервів.

Рис. 5. Матриця РМСК обґрунтування напрямів активізації резервів забезпечення ефективності розвитку за окремим критерієм оптимізації параметру управління потенціалом конкурентоспроможності*

*розроблено автором

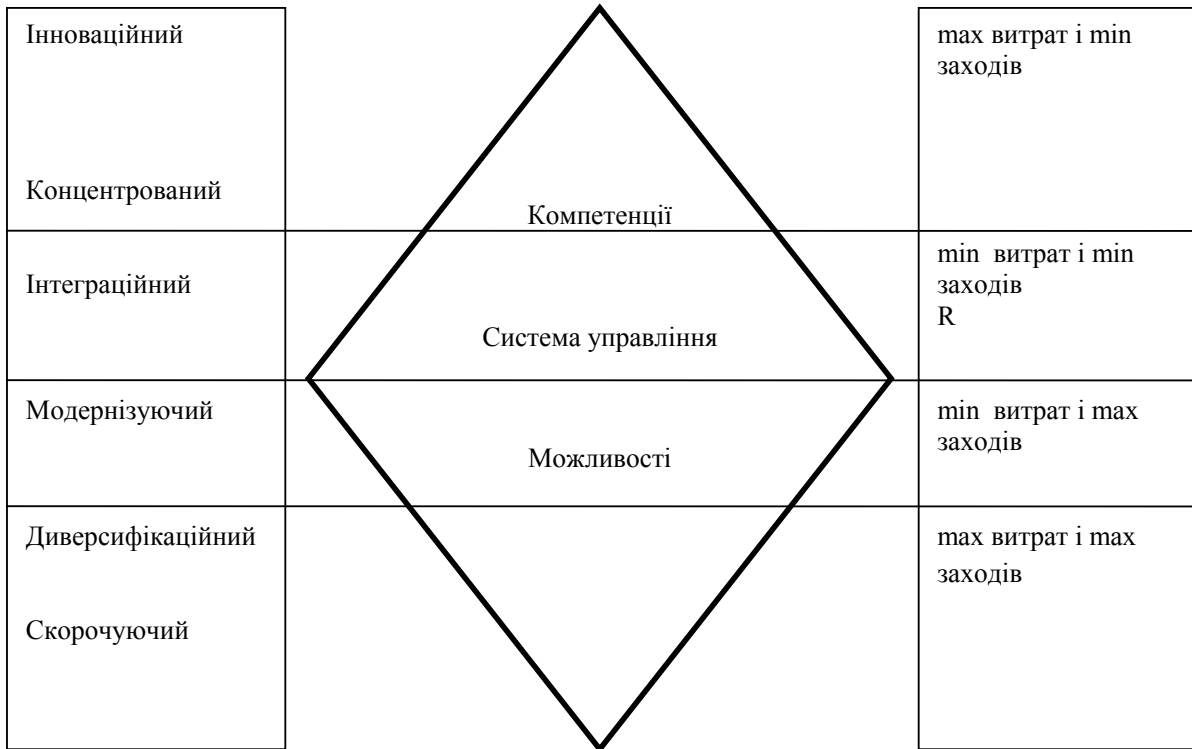


Рис. 6. Ромб вибору стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності*

*розроблено автором

$$B_p = \sum_{n=1}^q A_n * \sum_{i=1}^e \sum_{z=1}^h K_i * B_z \quad (5)$$

де A_n – коефіцієнт акумулювання резервів по параметру n , B_z – вартість реалізації i -го заходу, K_i – критерій оптимізації, e – кількість критеріїв оптимізації, h – кількість заходів оптимізації по одному критерію, n – параметр оцінки потенціалу конкурентоспроможності, q – кількість параметрів, що характеризують окрему складову.

7. Оцінку результатів акумулювання активів (B_R) для забезпечення розвитку можна оцінити за двома групами ефектів:

– сума накопичених активів – вартість акумульованої амортизації для модернізації транспортних засобів, нерозподіленого прибутку, накопичених інновацій у формі прав власності на них, фінансових чи інформаційних ресурсів, виражених через ринкову вартість тощо;

– зростанні вартості активів – гудвілу, рівня капіталізації, результати інвестиційної діяльності.

Інтегральна оцінка впливу сукупності параметрів активізації резервів потенціалу конкурентоспроможності ($E_{ПК}$) на ефективність його розвитку здійснюється за формулою:

$$E_{ПК} = \sum_{c=1}^s \frac{B_{Rc}}{B_{Pc}} \quad (6)$$

де B_{Rc} – вартість ефектів від акумулювання активів для розвитку потенціалу конкурентоспроможності за стратегією c , s – кількість стратегій розвитку кадрового потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження. Реалізація управління механізмом розвитку потенціалу конкурентоспроможності з використанням методу виявлення резервів розвитку потенціалу конкурентоспроможності дозволяє обґрунтувати напрями оптимізації структури потенціалу та обирати заходи, що забезпечують відповідність встановленим стратегічним планам щодо розвитку економічного потенціалу та ринкового статусу транспортного підприємства. Також застосування методик матриці РМСК та ромбу вибору стратегій дозволяє аналізувати та корегувати спрямованість розвитку потенціалу конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального ун-та, 2000. – 315 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
3. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: моногр. / В. Л. Дикань, М. І. Данько, Н. В. Якименко – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – 170 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление – М.: ИНФРА – М, 2000. – 312 с.

5. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия: Монография – Х.: ХНАДУ, 2003. – 186 с.

6. Кваско А. В. Формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства // Інтеллект XXI – 2013, – № 1/2 – С. 114-121; Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управ-

ління// Інноваційна економіка. – № 8'2013 [46]. – С. 125-128.

7. Галькевич М. В. Теоретичні підходи до оцінки вартості потенціалу конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства// Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – Вип. 37. – К.: ДЕТУТ, 2016. – С. 3-10.

ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ PRICING FEATURES IN THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

У статті розглянуто особливості управління підприємством в умовах кризи, а також вказано зміни в антикризовому управлінні, що спричинені дією кризових явищ. Визначено рівень їхнього впливу на підприємство та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством. Досліджено особливості вибору стратегій ціноутворення для управління підприємством в умовах кризи.

Ключові слова: криза, антикризове управління, маркетинг, ціна, ціноутворення, стратегії ціноутворення.

В статье рассмотрены особенности управления предприятием в условиях кризиса, а также указаны изменения в антикризисном управлении, вызванные действием кризисных явлений. Определен уровень их влияния на предприятие и раз-

работаны рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием. Исследованы особенности выбора стратегий ценообразования для управления предприятием в условиях кризиса.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, маркетинг, цена, ценообразование, стратегии ценообразования.

In the article discusses the features of management in a crisis, these changes in crisis management, caused by the influence of crisis. Determined the level of their impact on the enterprises and developed certain recommendations for improving the system of management. The features of the choice of pricing strategies for enterprise crisis management were defined and investigated.

Key words: crisis, crisis management, marketing, price, pricing, pricing strategies.

УДК 338.534

Громко Л.С.

к.е.н., старший викладач кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, коли бізнес-середовище функціонування економіки України характеризується мінливістю, високим рівнем залежності від політичних чинників, посиленням конкурентної боротьби, суб'єктам господарювання необхідно володіти антикризовими методами та новітніми підходами до управління. Менеджери підприємств обирають переважно стратегії ціноутворення, котрі базуються на їх попередньому досвіді та інтуїції, що не завжди достатньо ефективно і обґрунтовано, особливо в умовах кризи. Успіх управління господарюючим суб'єктом залежить не лише в умінні вчасно розпізнати симптоми настання криз та попередити її наслідки, а й у ефективному застосуванні методів їх усунення. Серед тієї низки проблем, що змушені розв'язувати господарюючі суб'єкти, важливе місце посідає ціноутворення в системі антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики антикризового управління зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Василенко, О. Воробйова, Дж. Каан, Б. Масенко, Ю. Мельник, О. Скибицький,

О. Сметанюк, О. Хандій, Й. Шумпетер, А. Штангрет та інші.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження ціноутворення як складового елемента системи управління підприємством в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економіці України останні роки все більше уваги приділено аналізу шляхів виходу з економічної кризи. Поява значної кількості збиткових підприємств за цей період підтверджує розвиток кризових явищ саме на макрорівні. Тому господарюючим суб'єктам для подолання наслідків кризи варто застосовувати інструменти маркетингу, які дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для аналізування значення ціноутворення, зокрема, та маркетингу загалом як елементів системи антикризового управління необхідно дати означення поняттю «криза». Дослідження існуючих трактувань поняття «криза» показало, що можна виділити декілька основних підходів до його тлумачення.