

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
Ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Дубецький Андрій Олегович

**Формування конкурентних переваг підприємства в умовах
циркулярної економіки / Forming competitive advantages of an
enterprise in circular economy conditions**

спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Магістерська робота

Виконав студент групи
МЕВМАм-21
А.О. Дубецький

Науковий керівник:
доцент, О.С. Братко

ТЕРНОПІЛЬ -2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	8
1.1. Конкурентні переваги та ключові компетенції у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.2. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства в умовах ресурсних обмежень	21
1.3. Циркулярна економіка як детермінанта середовища формування конкурентних переваг підприємства.....	34
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЄВРОСИСТЕМИ».....	47
2.1. Тенденції трансформації конкурентного середовища малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки.....	47
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства	59
2.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства	74
Висновки до розділу 2.....	89
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	91
3.1. Впровадження концепції екологічного управління у систему формування конкурентних переваг підприємства	91
3.2. Напрями трансформації маркетингового просування продукту в умовах становлення циркулярної економіки	102
Висновки до розділу 3.....	110
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	125

ВСТУП

Циркулярна економіка є новою економічною моделлю, в якій акцент робиться на повторне використання матеріалів, а також на створення доданої вартості за допомогою послуг та інтелектуальних рішень. Циркулярна економіка передбачає, що ланцюг створення вартості організований так, що виходи одного ланцюга стають входами для іншого, знижуючи залежність від нових видів сировини

Демонстраційним фактом є те, що про актуальність економічного поняття, явища чи процесу циркулярної економіки говорять швидше практики, великі корпорації, аналітики в ТНК з точки зору конкретних дій, стартапів, впровадженої політики чи далекоглядних цілей. В окремих країнах передові фірми, такі як General Electric, General Motors, 3M, Du Pont, Ford, Nike, Panasonic, Hitachi та інші, при оцінці ефективності того чи іншого інноваційного проекту намагаються враховувати вплив екологічних і соціальних факторів. Експансія ідей «озеленення» економіки характерна для багатьох країн Європи, США, Канади, Японії, Китаю, Південної Кореї, Індії, Австралії, Бразилії.

Наукові дослідження підкреслюють, що сталий розвиток є невідворотним, і підприємці мають потенціал для створення стійкої економіки та вимагають проникнення в суть умов, за яких підприємницька діяльність трансформує економіку в стійкі системи. При цьому підприємці створюють економічне зростання, досягаючи соціальної й екологічної мети в контексті управління відходами.

Наявність ще недостатньо розроблених і невирішених проблем у цій сфері і визначили тему магістерської роботи та її актуальність, обумовили зміст, мету, завдання та структуру.

Метою даної роботи є теоретичне узагальнення наукових результатів щодо конкурентоспроможності підприємства та вироблення прикладних рекомендацій щодо її підвищення в умовах становлення циркулярної економіки.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

- розглянути основні поняття дефініцій конкурентні переваги та ключові компетенції у системі управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити розвиток конкурентного потенціалу підприємства в умовах ресурсних обмежень;
- дослідити розвиток теоретичних основ формування конкурентних переваг підприємства в умовах циркулярної економіки;
- окреслити тенденції трансформації конкурентного середовища малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки;
- оцінити ресурсне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати удосконалення процесу формування маркетингової стратегії з використанням принципів ко-маркетингу;
- запропонувати шляхи впровадження концепції екологічного управління у систему формування конкурентних переваг підприємства;
- визначити напрями трансформації маркетингового просування продукту в умовах становлення циркулярної економіки.

Об'єктом магістерської роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах становлення циркулярної економіки.

Предмет роботи – процес формування конкурентних переваг підприємства в умовах становлення циркулярної економіки.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії циркулярної економіки й управління конкурентоспроможністю, теорії конкуренції та конкурентних переваг, теорії стратегії та стратегічного маркетингу.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

До елементів **наукової новизни** варто віднести теоретичну організацію наукових положень щодо розвитку управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема: розвиток концептуальних положень імплементації концепції циркулярної економіки стратегічний маркетинг та стратегічний менеджмент підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та апробації теоретичних і методичних положень щодо формування та реалізації конкурентних переваг підприємства в умовах становлення циркулярної економіки. Результати дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств у стратегічній перспективі, можуть впроваджуватися при удосконаленні маркетингової діяльності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації, отримані при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій, пройшли апробацію на десятій науковій конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, ТНЕУ, 29-30 березня 2018 р.)

Дипломна робота містить 127 сторінок, 15 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 94 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Конкурентні переваги та ключові компетенції у системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Розвиток економіки України прискорив в значній мірі загострення конкурентних відносин на споживчому ринку. Держава, компанії, споживачі продукції стали активніше впливати на конкурентну ситуацію.

Сучасний покупець за допомогою ринкового механізму висуває нові вимоги до якості товару. Тому, щоб вижити або перемогти в жорстокій конкурентній боротьбі за покупця, фірма повинна виробляти товар, що володіє не просто певними перевагами в порівнянні з конкурентами, але й має цілий ряд конкурентних переваг різного характеру. Саме це вимога викликала зміну підходу до конкурентних переваг. Так, наприклад, з'явилися нові теорії [15, с.52] – теорія випереджальних конкурентних переваг і теорія переваг на основі імперативів розвитку суспільства. Іншими словами, відбулося зміщення рушійних сил розвитку економіки і від глобальної конкуренції до конкуренції, заснованої на інтелектуальному лідерстві. Причому якщо раніше пріоритет віддавався нематеріальним активам та розвитку інформаційних технологій, то в даний час здійснюється орієнтація на реалізації рішень, що мають високу додану цінність, а також на домінування ролі послуг.

Перехід від конкуренції за ресурси і товари до конкуренції за споживача посилюють відносини у цій сфері і призводять до необхідності формування нових ринкових факторів.

З метою аналізу перерахованих вище тенденцій розглянемо деякі поняття. Почнемо з поняття «конкурентоспроможність». В економічній літературі конкурентоспроможність як можливість фірми більш ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами дуже часто ототожнюється з

конкурентними перевагами [24 , с. 62]. Слід зауважити , що подібна аналогія має вагомі підстави, оскільки сенс конкурентоспроможності найчастіше трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей в процесі конкурентної боротьби. Однак між даними поняттями існує причинно-наслідкова відмінність. Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. При цьому наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть зробити вирішальний вплив при виборі кращого. Крім цього, на конкурентоспроможність впливають зміни на ринку, які не пов'язані з діяльністю фірми, наприклад, зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища і т.п.

Конкурентоспроможність товарів – здатність товарів відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку [32]. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами пропозиції, що встановлюються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають мода, продажний і післяпродажний сервіс, реклама, імідж виробника, кількість конкуруючих продавців, ситуація на ринку, коливання попиту [32] . Високий рівень конкурентоспроможності відображає доцільність виробництва товару і можливість вигідного продажу. Однак конкурентоспроможність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, але ще і вміле маневрування в ринковому просторі і часі, а також максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. При цьому об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності може бути проведена тільки на основі критеріїв, які використовує споживач, для якого цей товар призначений. Саме тому причини конкурентоспроможності товару потрібно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком

більш ефективного управління процесом розробки , реалізації та експлуатації пропонуваної продукції.

Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів є необхідною умовою конкурентоспроможності фірми. У цілому для забезпечення конкурентоспроможності необхідна постійна робота по всьому виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг в області НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу і т.д. Тобто конкурентоспроможність фірми – це результат її конкурентних переваг з усіх проблем управління компанією.

Далі дамо визначення поняттю «конкурентна перевага». Конкурентна перевага – це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній , організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі показники рентабельності, ринкова частка, обсяг продажів і т.п.). Іншими словами , конкурентна перевага – це те, за допомогою чого фірма може забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі. Тобто фірма повинна виробляти продукт, який стабільно знаходитиме покупців. Це означає, що продукт має бути, по-перше , цікавий покупцеві настільки, що він готовий заплатити за нього, і, по-друге, цікавий покупцеві більше, ніж товар-аналог, вироблений конкурентами. Якщо продукт володіє цими двома властивостями, то можна говорити про якість продукту і про те, що він має конкурентні переваги перед іншими аналогічними товарами.

Конкурентні переваги компанії є концентрованим виявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності компанії. Конкурентні переваги можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток , більш високі рентабельність, частка ринку, обсяг продажів).

Необхідно особливо підкреслити, що конкурентні переваги не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це факт, який фіксується в результаті реальних і очевидних

переваг покупців товарів та послуг. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і результатом діяльності компанії. [4].

У загальному вигляді конкурентну перевагу можна визначити як стабільне отримання однією компанією більш високого показника прибутку в порівнянні з суперниками на одному і тому ж ринку. Однак конкурентна перевага може не проявлятися в більш високій прибутковості, наприклад, якщо компанія відмовляється від отримання прибутку в поточний момент заради інвестицій в технології, розвиток бренду, розширення частки ринку, формування лояльності співробітників, зміцнюючи тим самим стабільність одержання прибутку в майбутньому. Таким чином, ключовим словом у визначенні конкурентної переваги є «стабільність».

Всі види конкурентних переваг підприємства з погляду шляхів їх досягнення можна розділити на три групи:

- Переваги низького порядку;
- Переваги, що займають проміжне положення;
- Переваги високого порядку.

Переваги низького порядку пов'язані з можливістю використання дешевих ресурсів: робочої сили, матеріалів (сировини), енергії, масштабів виробництва. Низький порядок конкурентних переваг пов'язаний з тим, що вони дуже нестійкі і легко можуть бути втрачені або внаслідок зростання цін і заробітної плати, або через те, що ці дешеві виробничі ресурси точно так само можуть використовувати (або перекупити) конкуренти. Таким чином, переваги низького порядку нездатні забезпечити лідерство над конкурентами надовго. Очевидно, що маючи у своєму арсеналі лише переваги низького порядку, фірма навряд чи виготовить якісний товар, крім того, товар точно такої ж якості може бути виготовлений конкурентами.

Переваги, що займають проміжне положення: зв'язки з споживачами; інвестиційна привабливість фірми, яка змушує інвестора вкладати кошти в певну сферу діяльності. Важливою конкурентною перевагою можуть бути цілі і мотивація власників, менеджерів і персоналу фірми. Існує і регіональний аспект

отримання конкурентних переваг. Так, конкурентні переваги отримують фірми, що функціонують в тих країнах, які дозволяють швидко накопичити спеціалізовані ресурси та навички. Велику роль у створенні конкурентних переваг відіграють успішно діючі маркетингові підрозділи, а також ще більшу перевагу отримують фірми, що володіють великою і точною інформацією про ринки, конкурентів, товари і технології. Таким чином, працюючи з перевагами, які займають проміжне положення, фірма гарантує зростання якості свого продукту, а отже, і задоволеності споживача. Крім того, споживач буде вже усвідомлено віддавати перевагу товару фірми, оскільки знатиме, що якість знаходиться на хорошому рівні.

До переваг високого порядку прийнято відносити: диференціацію на основі унікальних товарів і послуг, унікальну запатентовану технологію, ноу-хау і високий професіоналізм фахівців – всі ці переваги дуже важко відтворити. Особливо цінна конкурентна перевага – хороша репутація фірми. Вона дається з великими труднощами, дуже повільно і вимагає значних витрат на підтримку. З цієї причини компанії при виявленні найменших дефектів у продукції проводять безкоштовне їх усунення для споживача або заміну товару на якісний. Ними рухає бажання зберегти добре ім'я фірми на ринку продукції, а не тільки побоювання перед можливими збитками від позову споживача. Тобто якщо конкурентна перевага досягнута за рахунок випуску на ринок унікальної продукції, заснованої на власних конструкторських розробках, то для знищення такої переваги конкурентам треба або розробити аналогічну продукцію, або придумати щось подібне, або роздобути ці секрети з найменшими витратами. Всі ці шляхи вимагають великих витрат, зусиль і часу у конкурента. Це означає, що на деякий час фірма опиняється в лідируючому і недосяжному положенні, тобто вона стійко конкурентноздатна.

Таким чином, конкурентні переваги найбільш високого порядку пов'язані з корінними змінами в діяльності фірми, зі стратегічними факторами, що визначають позиції в конкурентній боротьбі. Отже, найважливішим джерелом створення й утримання конкурентної переваги є постійне оновлення та

інноваційний розвиток. Не важко побачити, що конкурентні переваги високого порядку забезпечують високий рівень якості, розвиваючи прихильність споживачів до товару.

При аналізі слід звернути увагу на ресурси, якими володіє компанія, а також на її здібності. Наявність тільки ресурсів не забезпечує стратегічних переваг, оскільки ресурси можуть бути скопійовані або придбані конкурентами. Для того щоб компанія могла зберегти унікальності ресурсів та їх затребуваність на ринку, вона повинна володіти здібностями, заснованими на процесах, що поєднують фізичні (матеріальні) і нематеріальні активи. Нематеріальні активи, такі, як конкретна виробнича або збутова технологія, клієнтська база, налагоджені стосунки з постачальниками і партнерами, бренд, репутація та корпоративна культура, є особливо цінними для конкурентоспроможності фірми. Ці невидимі активи найчастіше стають єдиним реальним джерелом конкурентної переваги, яке можна зберегти протягом довгого часу.

Здатність управляти процесами використання ресурсів, здобувати навички формує компетенції компанії, які створюють довгострокову конкурентні перевагу.

Розрізняють три види компетенцій: базові, ключові і відмінні. Не потрібно великих зусиль, щоб визначити, які саме знання, навички, процеси є для конкретної компанії життєво необхідними, тобто базовими компетенціями. Компетенція вищого порядку є формою колективного унікального знання. Вона володіє синергетичним ефектом від використання компетенцій, створює додаткову споживчу цінність, забезпечує стійкість і надійність конкурентних переваг організації на ринку і в галузі. Таку компетенцію прийнято називати ключовою. Іншими словами, базовими компетенціями володіють всі компанії, що здійснюють який-небудь вид діяльності на ринку, але, набуваючи або створюючи нове, унікальне знання, яким не володіє більше ніхто, компанія набуває ключову компетенцію.

Компетенція характеризує повторювану, ретельно сплановану можливість колективної взаємодії, яка ґрунтується на такому комбінуванні наявних у

розпорядженні підприємства ресурсів для здійснення бізнес-процесів, відповідних ринковим вимогам, що забезпечує йому стійку конкурентну позицію на ринку [4, с.63]. Фірма може володіти великою кількістю різних компетенцій – фінансовою, маркетинговою, адміністративною, інноваційною і т.д. Ці компетенції можуть бути корисні в різних ситуаціях, але для успішного протистояння конкурентам і формування основи для стратегічної конкурентної переваги необхідно розділяти поняття «стандартна», «провідна» і «ключова» компетенції.

К. Праалад і Д. Хемел вживають термін «ключова компетенція» для позначення набору умінь і технологій, маси безсистемно набутого організацією знання і досвіду, яка стає основою успішної конкуренції [56, с.26]. Іншими словами, ключова компетенція (особлива, базова, виняткова, базисна, унікальна, коренева, бізнес-компетенція) – це такий набір здібностей, які дозволяють вирішувати особливі завдання, що непосильні для більшості учасників ринку, дана компетенція встановлює новий стандарт якості в галузі і тим самим забезпечує власникові конкурентну перевагу. Наявність ключової компетенції, а отже, і конкурентної переваги виводить компанію в лідери ринку і робить дуже стійкою при загостренні конкуренції. Ключова компетенція – це стратегічний потенціал компанії.

Критерії ключової компетенції:

- 1 . Значимість для споживачів (споживачі готові платити за компетенції, так як вона створює більшу частину споживаної споживачем цінності, тобто споживачі готові платити за високий рівень якості товару).
- 2 . Унікальність (компетенцію дуже важко скопіювати).
- 3 . Можливість вдосконалення (при появі нової вимоги споживачів до якості товару компетенція може бути використана після певного виду зміни).
- 4 . Співпраця (компанія може бути результатом унікального взаємодії ряду партнерів – організацій та споживачів, забезпечуючи тим самим прихильність до товару, тобто рівень якості, що задовольняє своїх споживачів).

5 . Компетенції базуються на знаннях , а не є результатом унікального збігу обставин.

Ключовими компетенціями можуть стати:

- Унікальні технології;
- Ноу-хау;
- Маркетингові навички (знання потреб ринку та вміння регулярно отримувати це знання);
- Здатність реалізувати на практиці пропозиції , необхідні ринку;
- Здатність постійно нарощувати і розвивати свою ключову компетенцію.

Не важко помітити, що ключові компетенції відповідають конкурентним перевагам високого порядку, а отже, забезпечують найвищий стандарт якості продукту.

Ключова компетенція компанії може бути тільки сукупністю унікальних нематеріальних активів: ринкового капіталу (бренд, корпоративні марки, ділове співробітництво, франшизні угоди), організаційного капіталу (корпоративна культура, управлінські процеси, мережеві системи, патенти, авторські права) і людського капіталу (освіта, кваліфікація, компетенція співробітників).

Відмінні компетенції – це унікальності, якими в тій чи іншій мірі володіє більшість компаній, але вони не відповідають трьом основним властивостям ключової компетенції. Наприклад, унікальна корпоративна культура дозволяє з меншими часовими витратами впроваджувати зміни в діяльність компанії. Вона складна для копіювання, застосовна до діяльності всієї організації, але для споживача не відчутна, відповідно не збільшує цінності. [18]

У сучасних умовах – очевидно, що однієї переваги недостатньо. Необхідна ціла система конкурентних переваг, причому достатньо ефективна. Підприємство може мати кілька переваг і періодичного міняти їх пріоритетність.

Система конкурентних переваг являє собою набір елементів (конкурентних переваг), який прагне до максимуму і досягає оптимуму в процесі фільтрації і впорядкування найбільш ефективних конкурентних переваг організації.

Підвищення ефективності даної системи підприємства – фундаментальна проблема сучасної економіки. Її рішення багато в чому залежить і від якості виробничих процесів, рівня кваліфікації кадрів, удосконалювання системи управління персоналом на підприємстві та адаптації їх до ринкових умов з подальшим економічним зростанням.

Серед причин відставання вітчизняного виробництва важливе місце займає людський фактор, проблеми управління персоналом. Зростає роль суб'єктивних факторів – це здатність і рішучість керівників галузей, компаній, провідних підприємців впроваджувати та здійснювати новий курс, пов'язаний з реалізацією вдосконалення системи конкурентних переваг на підприємстві, а саме: готовність персоналу до нововведень, зацікавленість керівників і фахівців на рівні підприємств і підрозділів, творча активність широких мас працівників, простих виконавців.

Формування робочої сили в нових умовах не обмежується підготовкою кваліфікованих кадрів, які добре знають техніку і технологію, методи управління і т. п. Вони повинні, крім цього, володіти вмінням продукувати інновації самостійно в процесі трудової діяльності і знаходити нове у зовнішньому середовищі, в досвіді інших організацій, винаходи і відкриття, своєчасно використовувати їх у роботі своєї організації.

Управління персоналом виступає в формі безперервного процесу, направлено на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, а, отже, і досягнення високих кінцевих результатів у діяльності підприємств. Основною метою роботи з персоналом в сучасних умовах є формування особистості, яка володіє високою відповідальністю, колективістською психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям співвласника підприємства.

У рамках розвитку управління персоналом як елемента системи конкурентних переваг підприємства можна виділити наступні принципи:

- Принцип актуальності – компоненти системи управління персоналом будуть являти собою найбільш значущі для персоналу чинники. Мотиваційна сила таких факторів повинна підтверджуватися дослідженнями і зворотним зв'язком з членами персоналу.
- Принцип оперативності – даний принцип враховує, що, по-перше, вплив управління персоналом має здійснюватися оперативно, в відповідно з наміченими цілями ; по-друге, винагорода має бути реалізована максимально швидко після надання та оцінки результату діяльності.
- Принцип ефективності – даний принцип передбачає, що побудова і функціонування системи управління персоналом буде визначатися тим, що досягнутий нею ефект буде оцінений як досить значимий в порівнянні з тими витратами, які необхідні для формування і підтримання управління персоналом як елемента системи конкурентних переваг підприємства .
- Принцип системності – даним принципом встановлюється , що модель управління персоналом як елемента системи конкурентних переваг підприємства повинна мати максимальне охоплення співробітників тієї сфери, на яку вона орієнтована, а також включати в себе повне число тих елементів, які визнані експертами або практикою як найбільш значимі і цінні [2].

Важливою також є здатність керівництва компанії консолідувати технології і виробничі навички загальнокорпоративного значення в ключові компетенції, які дають можливість компанії створювати нові види бізнесу, нові ринки і новий конкурентний простір (табл. 1.1) . [18]

Таблиця 1.1

Фактори конкурентних переваг

Фактори тимчасової конкурентної переваги	Фактори довгострокової конкурентної переваги	Компетентнісні конкурентні переваги
<p>Доступ до якісної дешевої сировини; Конкурентоспроможність постачальників; Доступні ноу-хау, секрети конкурентів; Альянси; Економія на персоналі; Сприятливе законодавство; Зниження рівня податкового тягаря; Можливості лоббіювання (зв'язки з органами держ. управління); Кліматичні умови та географічне розташування.</p>	<p>Споживча цінність; Операційна ефективність; Рівень автоматизації виробництва та управління; Ефективність корпоративних інформаційних систем; Застосування ресурсозберігаючих – технологій; Унікальність; Випереджальна технологічна позиція; Ноу-хау, патенти, ліцензії, авторські права; Рівень кваліфікації персоналу; Здібності та навички персоналу; Розвиток НДКР; Специфіка корпоративної культури; Здатність до стратегічного випередження конкурентів; Здібності до розширення ринків збуту продукції; Секрети і прийоми розширення клієнтури; Інноваційні процеси; Інформаційний банк інноваційних і наукомістких технологій; Високий рівень логістики.</p>	<p>Орієнтир на «напрямок споживача»; Передбачення нових потреб; Стратегічна гнучкість; Швидкість адаптації бізнесу.</p>

Джерело: Складено автором за [36]

Необхідно відзначити, що для багатьох українських компаній сенс конкуренції зводиться до того, щоб бути схожими на своїх більших і потужніших зарубіжних конкурентів. Це надає впевненість у собі. Але наслідувати іншим – означає втратити будь-яку конкурентну перевагу, а також повторювати помилки, які допускає компанія, тим самим, ускладнюючи ситуацію в своєму бізнесі. Не кажучи вже про відмінності на конкурентних ринках, на яких

перебувають українська і зарубіжна компанії. Іншими словами, відсутність конкурентних переваг – вірний шлях до банкрутства.

Не варто стверджувати, що українські компанії не володіють конкурентними перевагами, проте, далеко не всі компанії роблять зусилля для того, щоб не втратити їх. Наявність конкурентної переваги необхідно сприймати як доконаний факт, досягнуту мету, але це не повинно зупиняти подальші пошуки компанії. [36]

Стосовно до діяльності підприємства можна виділити три види конкурентних переваг:

- 1) "Відпрацьовані" або галузеві стандарти – що є обов'язковою умовою виживання на певному ринку.
- 2) "Зберігаючі силу" – в коротко- і середньостроковій перспективі забезпечують конкурентні переваги підприємству, однак вимагають максимального використання і захисту. Не можуть бути базою довгострокової стратегії. Завдання суперників виявити і нейтралізувати такі конкурентні переваги, інакше вони не зможуть досягти галузевих стандартів протягом декількох років.
- 3) "Стійкі" - мають стратегічне значення, оскільки володіють захистом протягом тривалого часу. Спроба відтворення подібних конкурентних переваг може обернутися невдачею для конкурентів. У подібній ситуації суперникам слід орієнтуватися на розробку власних ключових компетенцій.

Життєвий цикл конкурентної переваги представлений на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 демонструє необхідність постійного відстежування діяльності конкурентів і повторного оцінювання своїх конкурентних переваг. Вже на стадії АВ необхідно замислюватися, чи потрібне створення нової переваги, так як на стадії АВ підприємство може поступитися своїми позиціями на ринку.

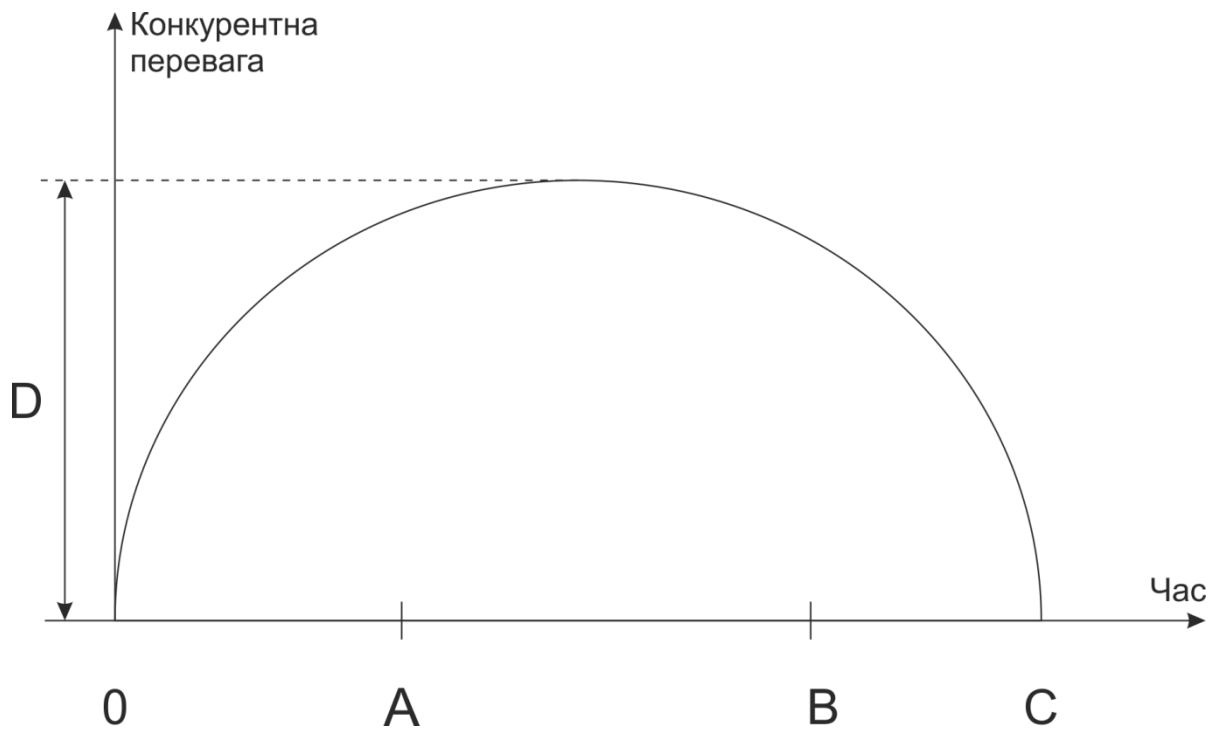


Рис. 1. 1. Життєвий цикл конкурентної переваги.

Джерело: [39]

де:

0A – період, в межах якого відбувається формування конкурентної переваги;

AB – період, у межах якого конкуренти діють з позиції використання наявних конкурентних переваг. Тривалість цього періоду залежить від динаміки і характеру галузі.

BC – конкуренти починають руйнувати конкурентну перевагу;

D – величина переваги, що може бути виражена у вигляді показника (в %).

В умовах жорсткої конкуренції підприємства зацікавлені у формуванні "стійких" конкурентних переваг, а "відпрацьовані" конкурентні переваги являють собою вже якісь нормативні параметри, якими має володіти підприємство для функціонування в умовах певного конкурентного ринку. Що ж стосується "зберігаючих силу" конкурентних переваг, то їх досягнення може розглядатися як досить перспективне в рамках короткострокового релевантного періоду часу. Однак, орієнтація на цей вид конкурентних переваг вимагає серйозних економічних обґрунтувань прогнозованого періоду функціонування та ефективності витрат на їх підтримку.

1.2. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства в умовах ресурсних обмежень.

Успішне функціонування і розвиток підприємств в сучасних умовах вимагає відповідного підходу до формування його конкурентної стратегії, виявленню конкурентних переваг, а це в свою чергу передбачає необхідність визначення ролі і значення конкурентного потенціалу в діяльності фірми.

У вітчизняній науковій літературі приділялася серйозна увага дослідженню та оцінці потенціалу господарських систем. Однак ці дослідження в основному стосувалися виробничого потенціалу. Це пояснюється ключовою роллю виробничих процесів в період домінування адміністративної системи управління народним господарством. З переходом до ринкової економіки більш актуальними стають питання оцінки конкурентного, підприємницького та ресурсного потенціалів, їх структури та взаємозв'язку один з одним.

У той же час необхідність дослідження конкурентного потенціалу товариства стає все більш актуальною науковою задачею, оскільки знання основних його складових і ступеня їх розвитку у конкретній компанії визначить майбутні напрямки розвитку діяльності товариства.

У сучасних умовах зростаючого рівня конкурентної боротьби питанням розвитку конкурентного потенціалу приділяється все більше уваги. Насамперед, це пов'язано з тим, що конкурентний потенціал є базою, на основі якої компанія здатна зберігати і збільшувати свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. В даний час вийшов ряд публікацій, що містять різні аспекти поняття « потенціал », у більшості яких відзначалася важливість вивчення проблем його оцінки і вказувалося на існування значних відмінностей у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, структури і співвідношення з іншими категоріями. Особливу увагу питанням дослідження конкурентного потенціалу, його оцінки і складових елементів приділено в роботах таких авторів як Галушко Д.В., Фасхiev X.A., Скляр Е.Н., Бережнов Г.В і ряду інших.

Вивчивши теоретичний матеріал можна зазначити, що визначення категорії «конкурентний потенціал» зазнало істотних змін - від визначення його як сукупності ресурсів і можливостей [53; 18] і «частини загального потенціалу» [5], до розуміння конкурентного потенціалу як набору ключових чинників успіху [4] і складових, що володіють інноваційністю та адаптивністю [2].

Узагальнюючи результати дослідження поняття «конкурентний потенціал», можна виділити ряд моментів, притаманних більшості підходів:

- 1 Наявність ресурсної складової, що є основою для формування потенціалу товариства та її доступність.
- 2 Наявність інструментів по перетворенню потенціалу в чинник дійсної конкуренції.
- 3 Порівняльний аналіз потенціалів конкуруючих суб'єктів ринку.
- 4 Облік вплив зовнішніх сил і в зв'язку з цим здатність компанії адаптуватися під мінливі умови ринку.
- 5 Зв'язок з конкурентоспроможністю товариства.

Таким чином, конкурентний потенціал включає в себе сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливості об'єктів та/або суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Іншими словами, конкурентний потенціал являє собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості фірми, які дозволяють підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Здатність компанії виграти в конкурентній боротьбі залежатиме від внутрішніх конкурентних можливостей товариства і зовнішніх умов господарювання.

Внутрішні конкурентні можливості визначаються рівнем матеріальних і нематеріальних ресурсів товариства.

Конкурентні можливості, пов'язані з матеріальними ресурсами, включають в себе сировину та матеріали; трудові ресурси; технологічні ресурси; фінансові та інформаційні ресурси.

До складу конкурентних можливостей, заснованих на нематеріальних ресурсах, входять нематеріальні активи; компетенції персоналу; відносини з іншими суб'єктами ринку; організаційні ресурси; творчі можливості; бренди.

Реалізація та використання внутрішніх можливостей товариства на базі існуючих ресурсів, формують відповідні конкурентні переваги.

Тут важливо розуміти відмінності в поняттях конкурентні можливості і конкурентні переваги. Існує велика кількість визначень поняття « конкурентні переваги», як у закордонній, так і у вітчизняній науковій літературі. Так, Жан Жак Ламбен відносить до конкурентних переваг «... ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Перевага є відносним, обумовленим в порівнянні з конкурентом, займає найкращу позицію на ринку товару або сегменті ринку » [47, с. 589].

Річард Холл вважає, що це ті умови, коли компанія «... послідовно і краще, ніж конкуренти, виробляє товар (і / або удосконалює збутову систему) з атрибутами, які є ключовими критеріями покупки для більшості споживачів на цільовому ринку» [9, з 90].

Серед вітчизняних авторів слід виділити підхід Азоева Г.Л., який визначає конкурентні переваги як «... концентровані прояви переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності товариства, яке можна виміряти економічними індикаторами (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це факт, який фіксується в результатах реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і результатом господарської діяльності» [1, с 256].

Конкурентні переваги - це ключові сильні сторони компанії, що позиціонують її на ринку. Більшість основних конкурентних переваг є характеристиками товариства, за допомогою яких воно заявляє про себе клієнтам і які роблять

підприємство і його продукцію унікальними. З одного боку, конкурентні переваги - це конкурентні стратегічні активи, що демонструють цінність, яку підприємство приносить своїм клієнтам. З іншого боку - це активи, від яких залежить те, як підприємство зможе протистояти новим загрозам з боку конкурентів - загрозам, про існування яких воно, можливо, навіть не здогадається і які можуть з'явитися в результаті радикальних змін у світі високих технологій. Виявлення і використання таких унікальних якостей дозволить підприємству конкурувати з іншими виробниками в динамічно розвивається ринковому середовищі.

Виділяють конкурентні переваги, пов'язані з матеріальними і нематеріальними ресурсами. До конкурентних переваг, пов'язаних з матеріальними ресурсами, можуть бути віднесені здатність фірми виробляти товар з більш низькими витратами і диференціація продукції. Конкурентні переваги, засновані на нематеріальних ресурсах, підрозділяються на переваги, засновані на інтелектуальних ресурсах, на відносинах і на організаційних ресурсах [10].

До зовнішніх конкурентних можливостей фірми автори відносять ринкові можливості, які сприяють реалізації конкурентних переваг компанії в ринкових умовах. Такими можливостями можуть бути, наприклад:

- Можливість збільшити частку ринку;
- Можливість отримання спецзамовлення від уряду;
- Можливість отримати ліцензію від розробника;
- Можливість вийти на інший ринок;
- Можливість піти з ринку;
- Можливість переманити фахівця у конкурента;
- Можливість використання пільг, субсидій, дотацій тощо.

Отже, між поняттями конкурентний потенціал, конкурентні переваги, а також конкурентоспроможністю існує причинно-наслідковий зв'язок. Конкурентний потенціал визначає конкурентні можливості, в основі яких лежать матеріальні та нематеріальні ресурси компанії. У відсутність ресурсної бази підприємство не здатне функціонувати. Наявність ресурсів є необхідною умовою існування

товариства, але не достатньою для перемоги в конкурентній боротьбі. Ефективне використання ресурсів та правильна їх комбінація дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги щодо інших учасників ринку. Конкурентоспроможність - «це відповідність за всіма параметрами вимогам ринку, покупців, споживачів» [6, с 89]. Одним з основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності продукції є досягнення переваги.

Таким чином, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність наслідком, а конкурентний потенціал - це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача.

Формування конкурентного потенціалу припускає охоплення всіх основних внутрішньофірмових процесів, що протікають в різних функціональних областях його внутрішнього середовища в зіставленні з основними конкурентами. В результаті забезпечується системний погляд на підприємство, який дозволяє виявити всі сильні і слабкі сторони, а також розробити на цій основі комплексну методику оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку компанії.

Розгляд робіт різних фахівців, дозволяє констатувати, що запропонований склад структурних елементів конкурентного потенціалу є неповним.

Таким чином, автори пропонують розглядати структуру конкурентного потенціалу таким чином:

- Маркетинговий потенціал,
- Ринковий потенціал,
- Інноваційний потенціал,
- Творчий потенціал,
- Ресурсний потенціал.

Між елементами конкурентного потенціалу існує зв'язок, в рамках якого вони взаємодіють і впливають один на одного і на конкурентний потенціал. Очевидно, що вплив кожного окремого елемента структури на розвиток конкурентного потенціалу буде різним. У загальному випадку важливість кожної складової визначатиметься специфікою ринку і особливістю діяльності

самого товариства. У статті запропонована модель конкурентного потенціалу, яка відображає взаємодію між його структурними компонентами (рис. 1.2).

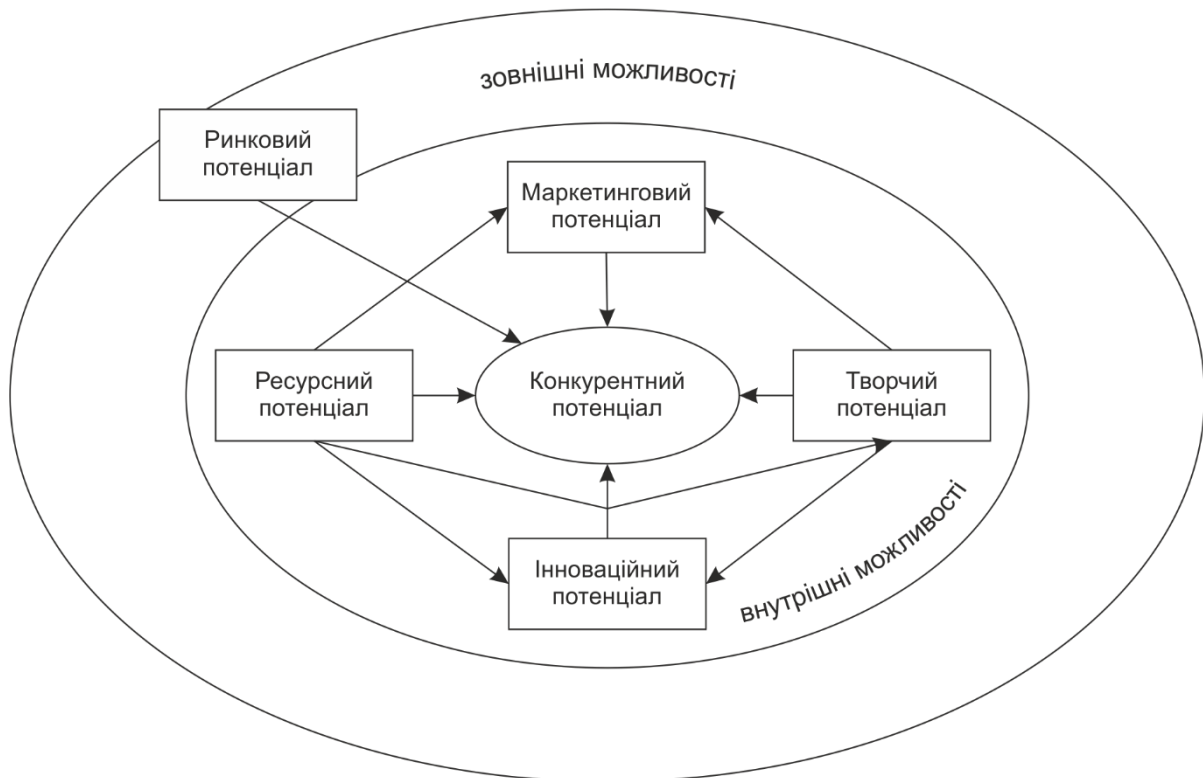


Рис. 1.2. Модель конкурентного потенціалу

Джерело: [26]

На конкурентний потенціал впливає маркетинговий, інноваційний, ресурсний і творчий потенціали, які формують внутрішні конкурентні можливості товариства. При цьому ці потенціали перебувають у взаємозв'язку один з одним, так що творчий потенціал безпосередньо впливає на інноваційний в області генерування та пропозиції нових ідей з приводу створення нових товарів і технологій, на маркетинговий потенціал як джерело нових творчих рішень в галузі комунікативної політики, способів просування товарів і послуг, формування довгострокових відносин з клієнтами та споживачами компанії. Ресурсний потенціал формує матеріальну базу для розвитку маркетингового та інноваційного потенціалів і нематеріальну базу в якості людських ресурсів на творчий потенціал.

Таким чином, для розвитку конкурентного потенціалу товариства необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма елементами його структури з метою досягнення синергетичного ефекту. Все це необхідно враховувати при

розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу, звертаючи увагу на внутрішні і зовнішні конкурентні можливості товариства, які залежать від відповідних потенціалів їх визначальних.

Конкурентний потенціал визначається внутрішніми можливостями компанії з посилення своєї конкурентної позиції і зовнішніми чинниками, які можуть як сприяти, так і перешкоджати фірмі реалізації її стратегії. Узгодження розвитку конкурентного потенціалу товариства за рахунок внутрішніх і зовнішніх можливостей вимагає нового підходу до формування стратегій конкурентного потенціалу. У табл.1.2 представлені напрямки розвитку конкурентного потенціалу за рахунок внутрішніх можливостей.

Основні позитивні ефекти, очікувані підприємством при орієнтації на внутрішні можливості, пов'язані з підвищенням його конкурентоспроможності на основі забезпечення гарантованих умов поставок сировини і збуту продукції, зниження витрат, у тому числі і трансакційних, зростання завантаження обладнання, компенсація ризиків і підвищення технологічного рівня. Негативні ефекти пов'язані з втратою гнучкості і зниженням ефективності управління громіздкими організаційно-виробничими структурами. У зв'язку з цим виникає завдання визначення меж збільшення числа бізнес-процесів, що реалізуються в рамках одного товариства і забезпечують його конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2

Напрями розвитку конкурентного потенціалу на основі використання
внутрішніх можливостей

Компоненти конкурентного потенціалу	Напрямок розвитку
Маркетинговий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • Організація та проведення маркетингових досліджень на базі власного відділу маркетингу; • Дослідження когнітивних процесів споживача та впливу на формування споживчої свідомості; • Удосконалення інформаційної системи маркетингу; • Впровадження CRM технологій; • Розвиток маркетингового мислення
Інноваційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • прискорення циклу НДДКР виробництва;

	<ul style="list-style-type: none"> • Організація науково-дослідних лабораторій на базі товариства; • Залучення співробітників різного рівня в процес розробки інновацій.
Ресурсний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • прискорення оборотності оборотних активів; • Оптимізація витрат; • Реінвестування чистого прибутку в оновлення основних виробничих активів; • Впровадження системи контролю якості; • Розвиток організаційної культури товариства; • Зниження плинності кадрів; • Підвищення кваліфікації співробітників; • Розвиток програм щодо соціальної підтримки персоналу; • Вертикальна і горизонтальна інтеграція.
Творчий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • Формування нематеріальної системи мотивації співробітників товариства; • Створення комфортного творчої та психологічного середовища всередині компанії; • Формування креативних груп.

Джерело: складено автором на основі [18]

В умовах гіперконкуренції основною конкурентною перевагою є можливість надавати товари та послуги, максимально відповідні запитам споживачів в мінімально короткі терміни. Найчастіше поєднати всі необхідні ресурси і здійснити всі необхідні бізнес-процеси на конкурентоспроможному рівні окреме підприємство самотійно змінити не в силах, оскільки нові запити на ринку виникають набагато швидше, ніж процеси, здійснювані на підприємстві. Все це зумовило виникнення аутсорсингових підприємств У табл. 1.3 показані основні шляхи розвитку конкурентного потенціалу промислового товариства на основі використання зовнішніх можливостей і ресурсів.

Таблиця 1.3

Формування конкурентного потенціалу товариства на основі зовнішніх можливостей і ресурсів

Компоненти конкурентного потенціалу	Напрями розвитку
Маркетинговий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • аутсорсинг маркетингу

Інноваційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • аутсорсинг інноваційних процесів
Ресурсний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • аутсорсинг фінансів; • Аутсорсинг трудових ресурсів; • Виробничий аутсорсинг; • Організація мережевої взаємодії; • Поглинання і злиття.
Ринковий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • пошук незадоволених потреб; • Пошук вільних ринкових ніш і сегментів; • Стимулювання збільшення споживання за рахунок інтенсифікації маркетингових зусиль.

Джерело: складено автором на основі [31]

У рамках товариства орієнтованого на зовнішні можливості і ресурси функціональні стратегії реалізують підрядні організації, отже, їх стратегічна діяльність повинна бути підпорядкована меті ефективної реалізації конкурентної стратегії промислового товариства, що є координатором мережі. На підприємстві, орієнтованому на внутрішні можливості, координація функціональних стратегій здійснюється на рівні окремих бізнес-одиниць.

Авторами пропонується використовувати такі критерії як зовнішні і внутрішні можливості товариства для визначення позиції компанії з розвитку конкурентного потенціалу (рис. 1.3).

Таким чином, володіючи широкими внутрішніми можливостями, які безпосередньо впливають на конкурентний потенціал, компанія в умовах сприятливого зовнішнього середовища займатиме сильну ринкову позицію. У разі якщо зовнішні можливості обмежені, фірмі слід зміцнювати свою конкурентну позицію за рахунок розвитку відповідних потенціалів і використання внутрішніх ресурсів. У даному випадку стратегія розвитку конкурентного потенціалу полягатиме у використанні внутрішніх ресурсів.



Рис. 1.3. Стратегії розвитку конкурентного потенціалу

Джерело: складено автором на основі [45]

Маючи обмежені внутрішні можливості, підприємство здатне розвиватися тільки завдяки сприятливим зовнішнім умовам. У разі відсутності широких зовнішніх можливостей, компанія опиниться у ролі аутсайдера і займатиме слабку ринкову позицію.

Далі розглянемо основні етапи розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу товариства.

Процес розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу складається з наступних етапів, представлених на рис. 1.4.

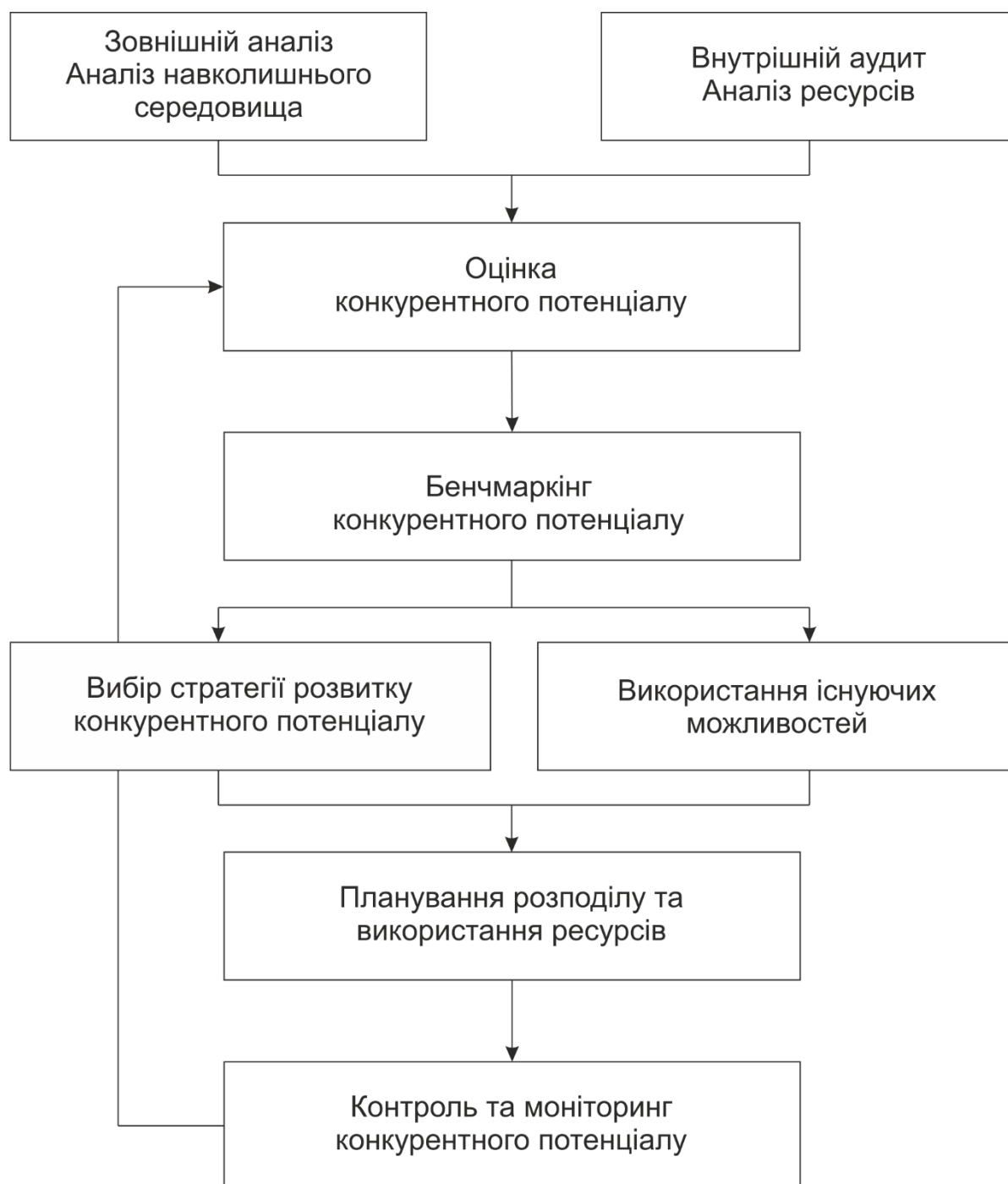


Рис. 1.4. Алгоритм формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу

Джерело: [18]

Зовнішнє середовище організації досліджується з метою виявити обставини (або тенденції), які можуть вплинути на здатність організації виконувати свої функції. Для бізнесу зовнішнім середовищем є ринок, державне регулювання і поведінка конкурентів. Типові сфери аналізу включають економіку, демографію, соціокультурний аспект, політико-інституційну і технологічну сферу. Вже на цій стадії дослідження повинне мати стратегічний характер,

необхідно визначити загрози і можливості, очевидно зачіпають головний напрямок розвитку та дії організації.

Зафіксувавши стан довкілля як контекст розвитку, підприємство потім враховує внутрішні ресурси, можливості та обмеження (сильні і слабкі сторони). Ключовим на цій стадії є співвіднесення внутрішніх ресурсів із зовнішніми загрозами і можливостями. Сильні сторони організації повинні бути ще більш посилені, слабкі сторони виправлені. Типові питання, що виникають на цій стадії: чи достатні існуючий персонал або фінансові ресурси, щоб впоратися з викликами, виявленими при зовнішньому аналізі. Підприємству також необхідно враховувати свої внутрішні юридичні, професійні чи творчі ресурси. Зміни можуть вимагатися у підготовці кадрів, структурі організації та розробленні програм, як і в багатьох інших аспектах. Перша і друга стадії є підготовчими, вони дозволяють визначити умови, необхідні для розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу.

На наступному етапі відбувається оцінка конкурентного потенціалу, яка включає в себе аналіз основних структурних компонентів конкурентного потенціалу і визначення на їх основі інтегрованої оцінки конкурентного потенціалу з урахуванням ступеня важливості кожного елемента.

На основі кількісної оцінки відповідних структурних компонентів конкурентного потенціалу проводиться порівняльний аналіз по кожній компоненті конкурентного потенціалу по всій сукупності розглянутих підприємств і досліджується динаміка компонент конкурентного потенціалу товариства по роках. Розраховуються (у відсотках) відхилення для кожного товариства від середнього значення відповідної компоненти конкурентного потенціалу по колу підприємств. Товариствам виставляються бали по кожній компоненті конкурентного потенціалу в порядку їх зростання, тобто найбільший бал виставляється компоненті володіє найбільшим значенням. Підсумовування балів по кожному елементу конкурентного потенціалу дозволяє отримати загальну оцінку конкурентного потенціалу промислового товариства.

Бенчмаркінг конкурентного потенціалу включає в себе вивчення конкурентного потенціалу безпосередньо конкурентів і інших учасників ринку, визначення середньогалузевого значення конкурентного потенціалу і порівняння оцінки конкурентного потенціалу товариства з середньогалузевою оцінкою. У разі якщо значення оцінки конкурентного потенціалу товариства відповідає середньогалузевої або перевищує її, то у компанії відсутня необхідність в додатковому розвитку конкурентного потенціалу, а першочерговим завданням стає реалізація та використання існуючих можливостей. У ситуації, коли оцінка конкурентного потенціалу досліджуваного товариства нижче середньогалузевої оцінки, то постає питання про нарощування конкурентного потенціалу на основі вибору відповідної стратегії розвитку конкурентного потенціалу. В якості критеріїв вибору виступають внутрішні і зовнішні конкурентні можливості промислового товариства.

Метою планування розподілу і використання ресурсів є підвищення ефективності задіяння існуючих ресурсів і резервів. У процесі планування розробляються нормативи та планові індикатори, що характеризують ефективність використання ресурсів товариства.

Заключним етапом процесу розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу є контроль ефективності використання ресурсів товариства, який вплине на зміну стратегії розвитку конкурентного потенціалу. Моніторинг конкурентного потенціалу включає збір та аналіз інформації, а також порівняння значення контрольних індикаторів з фактичними. Після здійснення контролю за ефективністю використання конкурентного потенціалу необхідно провести його оцінку, для того, щоб визначити, наскільки ефективно використовується конкурентний потенціал і чи існує необхідність у його додатковому розвитку.

Таким чином, для розвитку конкурентного потенціалу товариства необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма елементами його структури з метою досягнення синергетичного ефекту. Все це необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу, звертаючи увагу на

внутрішні і зовнішні конкурентні можливості товариства, які залежать від відповідних потенціалів їх визначальних.

1.3. Циркулярна економіка як детермінанта середовища формування конкурентних переваг підприємства

Циркулярна економіка – це ключ до вирішення економічних завдань і проблем навколишнього середовища. Середньостатистична людина споживає 29 кг природних ресурсів на день (що відповідає вазі 10-річного хлопчика) [1]. Населення продовжує зростати, і темпи подібного споживання більше неможливо забезпечити.

Європейський інвестиційний банк щорічно надає фінансові кошти в розмірі сотень мільйонів євро компаніям, зайнятим розробками у сфері рециклінгу та масової утилізації й відновлення викинутих товарів і споживчих відходів, але країни виробляють каналізаційні відходи та брухт з такою швидкістю, що сьогодні їх неможливо переробити або корисно утилізувати в повному обсязі. Проте і технологічні вдосконалення не є чудодійним засобом від усіх бід. Наприклад, оцифрування скоротило споживання паперу, але при цьому збільшився видобуток рідкоземельних металів, використовуваних в електроніці. Окрім того, спільне дослідження університету Еразмус показує, що 8,1% (810 000) всіх робочих місць у Нідерландах в даний час виникають з імплементації стартапів циркулярної економіки. Ця кількість охоплює всі види робіт у різних галузях, починаючи від управління відходами до творчих та креативних галузей економіки країни.

Демонстраційним фактом є те, що про актуальність економічного поняття, явища чи процесу циркулярної економіки говорять швидше практики, великі корпорації, аналітики в ТНК з точки зору конкретних дій, стартапів, впровадженої політики чи далекоглядних цілей. В окремих країнах передові фірми, такі як General Electric, General Motors, 3M, Du Pont, Ford, Nike, Panasonic, Hitachi та інші, при оцінці ефективності того чи іншого

інноваційного проекту намагаються враховувати вплив екологічних і соціальних факторів.

Експансія ідей «озеленення» економіки характерна для багатьох країн Європи, США, Канади, Японії, Китаю, Південної Кореї, Індії, Австралії, Бразилії. Поняття екоінновацій з'явилося порівняно недавно, і перша згадка про цей концепт, мабуть, зустрічається в монографії Ф. Клода і П. Джеймса. Фонц Деккер, Г. Кротова, Дж. Крамер, Ж. Даджайн, Л. Хуньянь, Л. П. Артеменко розробляли проблеми циркулярної економіки різних країн. Дослідження впливу ресурсоефективності на економічний розвиток у країнахлідерах «зеленої» модернізації досліджували вчені: К. Гейзер, Б. М. Данилишин, Л. А. Мусіна, Т. К. Кваша, Д. Пуджарі, С. Морх, К. Самерс. Імплементацию циркулярної економіки в Китаї описували Пен, Чжан та Хуан, Чень, Ван, Цзя і Чжан, Вень, Мен. Метою статті є дослідження особливостей циркулярної економіки на мікро-, мезо- та макрорівнях, враховуючи окремі емпіричні дослідження китайських науковців з циркулярної економіки, і відображення глобалізованого управління відходами в контексті циркулярних ланцюгів створення доданої вартості на мегарівні.

Новою парадигмою розвитку може стати модель циркулярної економіки, заснована на принципах сталого розвитку, головними інструментами якої стануть екологічні інновації (екоінновації) та «зелені» технології, тобто екологічно чисті технології, дружні по відношенню до навколишнього середовища.

Циркулярна економіка – це не традиційний рециклінг на новий лад [31]. В ідеалі вона починає діяти задовго до того, як товар приходить у непридатність, потребує переробки або ремонту. Концепція циркулярної економіки має на увазі безпосередню участь на етапах планування і розробки товарів для забезпечення тривалого життєвого циклу й високого потенціалу для подальшого повторного використання, модернізації, відновлення та рециклінгу. Вдалими практичними прикладами прояву й імплементации основних ідей циркулярної економіки є такі стартапи [12, 23]:

- Thread1 : викинуті пляшки стають взуттям;
- Looptworks: одяг з переробленої сировини, м'ячі та гаманці із сидінь літака;
- LanzaTech: перетворює використаний вуглець на паливо і хімікати;
- Method2 : нові пляшки із зібраного в морі пластику;
- Energizer: частка пересохлих батарейок у нових;
- Dell: допомагає позбавлятися від комп'ютерного сміття;
- Levi Strauss: повертає життя в старий одяг будь-якого бренда;
- H&M: колекція джинсів, зроблених з переробленої бавовни в 2015 р.;
- Unilever: економить понад 140 тис. т відходів, що вивозяться на смітник. Компанія купує більше 2 млн. т відходів щороку і переробляє те ж саме для нових пакувань;
- Alaska Airlines: сумки і гаманці зі старих сидінь літаків.

Поняття циркулярної економіки було введено в 1990 р. з огляду на стратегію сталого розвитку та запропоноване для вирішення актуальних проблем погіршення стану навколишнього середовища і нестачі ресурсів. Циркулярна економіка діє відповідно до принципів 3R: скорочення (Reduce), повторне використання (Reuse) та переробка матеріалів (Recycle) [26, 11]. Та поряд із цим в контексті досліджуваної проблематики автором пропонується розглядати четвертий принцип – глобальна соціальна корпоративна відповідальність (Responsibility) – як обов'язковий при формуванні глобальних циркулярних ланцюгів створення доданої вартості.

Концепція циркулярної економіки з її принципами скорочення, повторного використання та утилізації енергії, матеріалів і відходів розглядається як життєздатна стратегія альтернативного розвитку з метою послаблення напруженості між розвитком національної економіки та охорони навколишнього середовища. Циркулярна економіка також допомагає вирішити проблеми з нестачею ресурсів і забруднення навколишнього середовища, а також дозволяє виробникам покращити їх конкурентоспроможність шляхом видалення зелених бар'єрів в їх міжнародних економічних відносинах. Наукові дослідження підкреслюють, що сталий розвиток є невідворотним, і підприємці

мають потенціал для створення стійкої економіки та вимагають проникнення в суть умов, за яких підприємницька діяльність трансформує економіку в стійкі системи. При цьому підприємці створюють економічне зростання, досягаючи соціальної й екологічної мети в контексті управління відходами. Відповідно циркулярну економіку треба розглядати на мікро-, мезо- і макрорівнях, що охоплюють виробництво, споживання та правильне використання відходів (табл. 1.4) [6, 13, 19].

Таблиця 1.4

Структура циркулярної економіки

Рівні	Мікро-	Макро-	Мезо-	Мега
Виробництво	Екологічно чисте виробництво Екодизайн	Екопромисловий парк Екосистема сільського господарства	Регіональна екопромислова мережа	Глобальні циркулярні ланцюги створення доданої вартості (в тому числі глобальні ланцюги постачання вторинної сировини)
Споживання	Зелені придбання і споживання	Екологічно чистий парк	Оренда, сервіс	
Управління відходами	Система рециркуляції продукту	Торгівля відходами, промислові парки	Симбіоз урбанізації	
Підтримка розвитку	Політика і закони, інформаційна платформа, нарощування потенціалу; застосування на всіх рівнях			

Джерело: складено автором на основі [6, 13, 19].

В контексті дослідження автором пропонується розглядати циркулярну економіку також на мегарівні, що передбачає глобалізоване управління відходами в рамках створення глобальних циркулярних ланцюгів створення доданої вартості, що не ототожнюється з глобальними ланцюгами постачання вторинної сировини [22].

Сьогодні політику сталого розвитку в Україні визначають положення, оприлюднені в рішенні Конференцій міністрів охорони навколишнього середовища Європи в рамках процесу "Довкілля для Європи". Зокрема, на конференції у Люцерні 1993 року прийнято "Екологічну програму дій для Центральної та Східної Європи", відповідно до якої країни мали розробити національні плани дій.

З цього приводу потребують уваги два документи, які визначають регіональну стратегію щодо сталого розвитку Європи та України. Зокрема, у контексті охорони навколишнього середовища це Стратегія охорони довкілля Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) 2001р. та Стратегія інтегрування екологічної політики в усі сфери діяльності Європейського Союзу (ЄС) 1998р.

Для країн Центральної Європи, Кавказу та Центральної Азії важливим став рамковий документ, прийнятий на п'ятій Київській пан'європейській конференції міністрів навколишнього середовища у 2003 р. під назвою "Екологічні партнерства в регіоні ЄЕК ООН: екологічна стратегія для країн Східної Європи, Кавказу та Центральної Азії" (табл. 1.5).

Наводимо пропозиції до впровадження елементів успішної практики з досвіду зарубіжних країн щодо розробки та реалізації стратегії сталого розвитку для України (Додаток А).

З метою виконання домовленостей у рамках підсумкових документів Всесвітнього саміту зі сталого розвитку (Йоганнесбург) прийнято Постанову Кабінету Міністрів "Про затвердження Комплексної програми реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку на 2003–2015 рр.". Проблемою залишається те, що ця програма не охоплює повністю основних положень Плану виконання рішень і тому не відображає повноту оцінки при аналізі їх виконання в Україні.

Таблиця 1.5

Завдання стратегії сталого розвитку для країн Східної Європи, Кавказу та Центральної Азії

Завдання	Підзавдання
Удосконалити екологічне законодавство, політику та інституційні умови	-
Зменшити ризик для здоров'я людини шляхом попередження та контролю за забрудненням	Зменшити забруднення повітря у містах. Покращити управління муніципальним водопостачанням та водовідведенням. Удосконалити управління відходами та хімічними речовинами

Управляти природними ресурсами у сталий спосіб	Забезпечити інтегроване управління водними ресурсами. Зберігати біорізноманіття та захищати екосистеми
Інтегрувати екологічну складову до стратегій розвитку ключових секторів економіки	Сприяти вирішенню загальних проблем секторальної інтеграції: – сектор енергетики; – транспортний сектор; – сільське господарство;
Розробити і посилити механізми мобілізації та розподілу фінансових ресурсів для досягнення екологічних цілей	-
Надавати інформацію для прийняття рішень у сфері охорони довкілля, розвивати участь громадськості в їх прийнятті	Посилити екологічний моніторинг та управління інформацією. Забезпечити участь громадськості у прийнятті рішень
Визначити та вирішити транскордонні проблеми і посилити співпрацю в рамках міжнародних конвенцій	-

Джерело: складено автором на основі [18, 54]

На початку ХХІ ст. світ зіштовхнувся з глобальними екологічними проблемами, голодом та збідненням більшості населення земної кулі, деградацією моралі, наростанням регіональних та міжетнічних конфліктів, тероризмом. Ці обставини змусили прогресивну міжнародну громадськість і відомі недержавні міжнародні організації започаткувати новий підхід до подолання зазначених глобальних проблем, який отримав назву *концепція сталого розвитку* (sustainable development). Суть його полягає в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку таким чином, щоб від покоління до покоління не зменшувалися якість, безпека життя людей, не погіршувався стан довкілля й відбувався соціальний прогрес, який визнає потреби кожного.

Проблема світового розвитку потребує системного і комплексного вивчення прямих і зворотних взаємозв'язків, що існують між Суспільством і Природою. Незнання наслідків діяльності людини призводить до посилення ризиків власне життя, дедалі більшої невпевненості у перспективності існування людства. Людське управління біосферою неможливе, оскільки частина не може управляти цілим. Людська цивілізація не може вижити, переводячи біосферу в інший стійкий стан. Лише на основі збалансованих і гармонійних взаємовідносин між Суспільством і Природою, побудованих шляхом використання нано-, піко- і фемтотехнологій, переходу на інноваційну модель розвитку, розвиваючи квантові науки і технології, розбудовуючи шостий і сьомий технологічний уклади, людство може забезпечити своє існування в системі природи.

Рівень екологічної ситуації та розвитку національної екологічної системи України, її місце за цими показниками серед інших держав світу можна оцінити за допомогою міжнародного індексу екологічного виміру EPI (Environmental Performance Index). EPI визначається за шкалою від 1 до 100, де 100 – найвищий результат. Чим більший цей показник, тим вищий рівень забруднення екосистеми країни. Для його розрахунку використовують методику агрегування, відповідно до якої індекс EPI 2010 сформований з двох категорій екологічної політики верхнього рівня: санітарний стан навколишнього середовища (Environmental health) і життєздатність екосистеми (Ecosystem vitality), десяти екологічних індикаторів середнього рівня і 25 – нижнього рівня.

Наведений індекс і його індикатори визначають здатність тієї чи іншої країни захищати своє навколишнє середовище як у теперішній, так і довготерміновій перспективі, виходячи з наявності національної екологічної системи, можливості протидії екологічним впливам і зниження залежності людей від екологічних впливів, соціальних та інституціональних можливостей країни відповідати на екологічні виклики, спроможності глобального контролю над екологічним станом тощо. Крім того, вони можуть використовуватися як

потужний інструмент для прийняття рішень на аналітичній основі з урахуванням соціального й економічного вимірів сталого розвитку держави. Рейтинг, складений на основі даних про якість води й повітря, викиди парникових газів, турботу про збереження лісів та інших факторів, виявив істотні розбіжності між країнами, приблизно однаковими за якістю життя, споживанням ресурсів та рівнем забруднення навколишнього середовища.

У 2016 р. Україна зайняла 87-ме місце серед 163 країн світу за міжнародним рейтингом з екологічного індексу. Необхідно зазначити, що 2012 р. за цим показником вона посідала 52-ге місце серед 133 країн світу, а 2014 р. – 75-те серед 149 країн (табл. 1.6).

За наведеними даними (табл. 1.7) можна простежити зниження індексу екологічного виміру для України в 2016 р. на 15,9 порівняно з 2014 роком. Такі зміни зумовлені наступними чинниками: погіршенням санітарного стану середовища, спричинені викидами підприємств металургії та енергетики, які щорічно сягають 30–35% усіх забруднень від стаціонарних джерел, застосування застарілого обладнання, яке, за статистикою, утричі більше здійснює викидів, ніж новітнє устаткування; дефіцитом води, що нині становить близько 4 млрд м³.

Таблиця 1.6

Значення індексу екологічного виміру в окремих країнах світу, 2012, 2014, 2016 рр.*

Країна	2012		2014		2016	
	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення
Ісландія	13	82,1	11	87,6	1	93,5
Швейцарія	16	81,4	1	95,5	2	89,1
Коста-Ріка	15	81,6	5	90,5	3	86,4
Швеція	2	87,8	2	93,1	4	86,0
Норвегія	18	80,2	3	93,1	5	81,1
Маврикій	–	–	58	78,1	6	80,6
Франція	12	82,5	10	87,8	7	78,2
Австрія	6	85,2	6	89,4	8	78,1
Куба	41	75,3	41	80,7	9	78,1
Колумбія	17	80,4	9	88,3	10	76,8
Мальта	–	–	–	–	11	76,3
Фінляндія	3	87,0	4	91,4	12	74,7

Словакія	25	79,1	17	86,0	13	74,5
Великобританія	5	85,6	14	86,3	14	74,2
Нова Зеландія	1	88,0	7	88,9	15	73,4
Німеччина	22	79,4	13	86,3	17	73,2
Японія	14	81,9	21	84,5	20	72,5
Латвія	–	–	8	88,8	21	72,5
Білорусія	–	–	43	80,5	53	65,4
Сполучені Штати Америки	28	78,5	39	81,0	61	63,5
Росія	32	77,5	28	83,9	69	61,2
Україна	51	71,2	75	74,1	87	58,2
Мавританія	131	32,0	146	44,2	161	33,7
Центральна Африканська Республіка	87	57,3	128	56,0	162	33,3
Сьєрра-Леоне	111	49,5	147	40,0	163	32,1

Джерело: складено автором на основі [18, 54]

Практично всі поверхневі, ґрунтові й частково підземні води забруднені промисловими, побутовими, сільськогосподарськими стоками й за якістю не відповідають навіть чинним заниженим санітарним нормам.

Серед великих річок України до найбільш забруднених належать Сіверський Донець і Дністер, в які щороку скидається близько 200 млн. м³ брудних стоків. Як позитивний фактор, слід відмітити, що 2016 року здійснено лісових насаджень на 8% більше, ніж у попередньому році.

Таблиця 1.7

Індекс екологічного виміру для України за 2014, 2016 рр.*

Показник	2014	2016
Екологічний індекс	74,1	58,2
Рейтинг	75	87
Екологічне здоров'я	97,0	73,85
Екологічний тягар хвороб	99,5	52,74
Забруднення повітря (вплив на людину)	94,8	96,44
Вода (вплив на людину)	94,3	93,49
Життєздатність екосистем	51,2	42,58
Забруднення атмосферного повітря (вплив на екосистеми)	96,9	43,81
Вода (вплив на екосистеми)	52,5	45,68
Біорізноманіття та ареали	8,5	35,72
Лісівництво	100,0	100,0
Рибний промисел	77,7	86,49
Сільське господарство	55,3	76,82
Зміни клімату	51,1	42,27

Джерело: складено автором на основі [18, 54]

Рівень стабільності та безпеки країни можна оцінити за допомогою

компоненти безпеки життя людей як складової індексу сталого розвитку, що відображає сумарний вплив сукупності глобальних загроз на різні країни й групи держав світу.

До глобальних загроз, визначених міжнародними організаціями, які наведено вище, відносять: глобальне зниження енергетичної безпеки (ES); порушення балансу між біологічними можливостями Землі й потребами людства в біосфері в контексті зміни демографічної структури світу (BB); наростаюча нерівність між людьми й країнами на Землі (GINI); поширення глобальних хвороб (GD); дитяча смертність (CM); зростання корупції (CP); обмеженість доступу до питної води (WA); глобальне потепління (GW); державна нестабільність (SF); глобальні зміни клімату й природні катастрофи (ND).

Компонента безпеки життя це інтегрована оцінка, яка враховує сумарний вплив сукупності глобальних погроз на сталий розвиток країн світу.

Усі держави-лідери належать до кластера з дуже високими значеннями індексу сталого розвитку (табл. 1.8).

Аналізуючи Україну за вразливістю до глобальних загроз, бачимо, що порівняно з 2015 роком рівень індексу безпеки життя людей дещо поліпшився (піднявся із 78 на 65-те місце), але залишається суттєво низьким. Найнебезпечнішими загрозами залишаються: один з найвищих у світі рівень поширення глобальних хвороб, особливо СНІДу й туберкульозу; значна корупція; низький рівень енергетичної безпеки; велика дитяча смертність; високий рівень державної нестабільності.

Одне з перших місць серед екологічних проблем України посідає проблема води. Сьогодні для водоресурсного потенціалу держави характерне значне антропогенне навантаження, а за запасами місцевих водних ресурсів (1 тис. м³ на 1 жителя) вона належить до найменш забезпечених в Європі. Для порівняння: у Росії цей показник дорівнює 31 тис. м³ на одну людину, Швеції – 2,5, Великобританії – 5, Франції – 3,5, Німеччині – 2,5, США – 7,4, і лише в Польщі близький до України – 1,6 тис. м³. За рівнем раціонального використання водних ресурсів та якості води, включаючи наявність очисних

споруд, Україна, за даними ЮНЕСКО посідає 95-те місце серед 122 держав світу. Вона належить до країн з невеликою водозабезпеченістю та високим рівнем використання води. Тому складна водогосподарська та водно-екологічна обстановка вимагає детального дослідження.

Із зростанням економіки, населення та сфери споживання у світі відбувається швидке збільшення як обсягів, так і видів відходів – промислових, побутових, електронного та електричного обладнання тощо. Зазначені чинники виявились наразі значно більш визначальними для генерування відходів, ніж усі зусилля з попередження останнього.

Разом з тим економічний розвиток і технологічна модернізація виробництва супроводжуються все більш динамічним зростанням вторинного ресурсокористування. За світовим досвідом, чим більш розвиненою є країна, тим вища в ній частка вторинних джерел у загальному ресурсоспоживанні.

Таблиця 1.8

Значення компоненти безпеки життя індексу сталого розвитку в окремих країнах світу, 2016 р.*

Ранг	Країна	Компонента безпеки життя	Екологічний баланс	Дітяча смертність	Сприйняття корупції	Енергетична безпека	Глобальні хвороби	Нерівність	Глобальне потепління	Природні катастрофи	Державна нестабільність	Доступ до води
1	Австралія	1,549	0,916	0,666	0,874	0,931	0,642	0,562	0,143	0,564	0,624	0,670
2	Ісландія	1,527	0,678	0,682	0,874	0,785	0,644	0,958	0,437	0,576	0,358	0,670
3	Нова Зеландія	1,483	0,858	0,667	0,905	0,478	0,646	0,543	0,663	0,574	0,640	0,670
4	Фінляндія	1,480	0,872	0,679	0,884	0,412	0,642	0,717	0,268	0,576	0,708	0,670
5	Канада	1,478	0,916	0,663	0,874	0,627	0,642	0,615	0,178	0,575	0,635	0,670
6	Швеція	1,473	0,766	0,681	0,897	0,466	0,642	0,748	0,498	0,576	0,669	0,670
7	Норвегія	1,451	0,511	0,679	0,869	0,621	0,642	0,735	0,661	0,576	0,640	0,670
8	Люксембург	1,434	0,347	0,683	0,847	0,278	0,634	0,958	0,071	0,576	0,689	0,670
9	Парагвай	1,398	0,918	0,537	0,258	0,975	0,586	0,227	0,644	0,546	0,515	0,425
10	Данія	1,397	0,284	0,674	0,901	0,377	0,642	0,752	0,353	0,576	0,722	0,670
11	Кіпр	1,390	0,347	0,675	0,728	0,281	0,635	0,958	0,352	0,576	0,630	0,670
12	Уругвай	1,385	0,814	0,622	0,737	0,518	0,624	0,327	0,624	0,519	0,718	0,670
13	Сполучені Штати Америки	1,368	0,244	0,656	0,801	0,908	0,634	0,448	0,128	0,505	0,619	0,654
16	Росія	1,353	0,611	0,625	0,267	0,977	0,614	0,391	0,320	0,570	0,679	0,603
17	Нідерланди	1,343	0,190	0,672	0,884	0,294	0,637	0,646	0,434	0,575	0,661	0,670
18	Швейцарія	1,329	0,261	0,673	0,888	0,393	0,643	0,593	0,501	0,575	0,549	0,670
19	Австрія	1,320	0,374	0,675	0,828	0,427	0,644	0,678	0,390	0,574	0,538	0,670
20	Німеччина	1,315	0,296	0,674	0,835	0,328	0,642	0,693	0,357	0,575	0,569	0,670
21	Франція	1,312	0,374	0,676	0,754	0,304	0,639	0,611	0,476	0,571	0,701	0,670

23	Японія	1,281	0,244	0,679	0,815	0,282	0,632	0,750	0,345	0,570	0,146	0,670
30	Великобританія	1,246	0,272	0,667	0,815	0,282	0,633	0,547	0,370	0,566	0,455	0,670
38	Польща	1,226	0,361	0,661	0,564	0,312	0,639	0,568	0,498	0,574	0,613	0,670
65	Україна	1,152	0,438	0,613	0,267	0,388	0,620	0,706	0,457	0,565	0,128	0,638
105	Непал	1,008	0,302	0,401	0,276	0,824	0,380	0,323	0,343	0,492	0,116	0,460
106	Зімбабве	0,991	0,489	0,188	0,267	0,728	0,003	0,275	0,659	0,443	0,147	0,356
107	Філіппіни	0,957	0,467	0,513	0,285	0,551	0,486	0,384	0,408	0,300	0,340	0,514

Джерело: складено автором на основі [6]

У країнах ЄС, США сектор утилізації і повторної переробки відходів перетворюється на прибуткову галузь економіки. Зокрема, в ЄС-25 у зазначеній сфері формується близько 4% ВВП. Рециклінг відходів забезпечує оборот 100 млрд. євро і в ньому задіяно 1,5 млн. робочих місць. Натуральні ресурсні показники становлять: по паперу 35 млн. т, пластмасі – 5, склу – 4 млн. тонн.

Висновки до розділу 1.

Конкурентний потенціал підприємства включає в себе сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливості об'єктів та/або суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Іншими словами, конкурентний потенціал являє собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості фірми, які дозволяють підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Динамічний розвиток рециклінгу і комплексної переробки сировини, рекуперації відходів свідчать про закономірність ресурсозберігаючих тенденцій інтенсивного природокористування. Їх науковою основою є ідеї технологічно замкнутого кругообігу використання природної сировини. Вторинне ресурсокористування є таким чином довгостроковою стратегією розвитку всього світового господарства і відповідно окремих держав.

У формуванні стратегічного потенціалу сталого розвитку у сфері поводження з відходами в Україні пріоритетна увага має надаватися забезпеченню відповідних засад управління відходами і створенню його організаційно-

економічного забезпечення. Таке управління на базі реалізації ідей рециклінгу і створення відповідної інфраструктури за досвідом найбільш економічно розвинених країн є безальтернативною стратегічною домінантою. Це тим більш важливо, що генерування відходів в Україні (як і в усьому світі) продовжує зростати. Відтак постає завдання формування довгострокових програм попередження утворення відходів. Додатковий стимул має отримати політика й організаційно-економічний механізм, спрямовані на досягнення ефекту декаплінгу, маючи на увазі зростання ВВП за відносного зменшення утворення відходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЄВРОСИСТЕМИ»

2.1. Тенденції трансформації конкурентного середовища малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки.

Малий і середній бізнес в Україні є однією з потужних соціально-економічних сил, яка забезпечує роботою більшість найманих працівників в економіці країни та передбачає випуск такого обсягу продукції, що перевищує половину обсягу загальної продукції.

В Україні належність підприємства до МСП визначається відповідно до кількості працівників і доходів підприємства від будь-якої діяльності за рік: - мікропідприємства – 1–10 працівників і річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро і визначену за середньорічним курсом Національного банку України; - малі підприємства – 11–50 працівників і річний дохід – не більш ніж 10 млн євро; - середні підприємства – 51–250 працівників і річний дохід не перевищує 50 млн євро.

За даними Державної служби статистики України, у 2015р. в Україні налічувалося майже 2 млн підприємств, з яких кількість малих підприємств і мікропідприємств становила понад 99%. На МСП припадало більш ніж 79% зайнятих працівників і 63% обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг).

Хоча окремо взяте мале чи середнє підприємство чинить незначний вплив на довкілля, сукупний (кумулятивний) вплив МСП на довкілля є значним. Тому актуальним є завдання екологізації малого й середнього бізнесу та розвитку зеленого бізнесу. Інформація щодо обсягів зеленого бізнесу в Україні – майже відсутня. Вона є дуже складною для обчислень. По-перше, не існує систем збору статистичної інформації для відстеження стану цього інноваційного сектору, який швидко розвивається. По-друге, спробам дослідити розмір сектору перешкоджає відсутність належної класифікації економічних видів діяльності. Водночас Україна має величезний потенціал для розвитку зеленого бізнесу.

Сьогоднішній стан економіки із застарілими технологіями, нагальною необхідністю скорочення ресурсної й енергетичної залежності основних галузей промисловості країни дає змогу оцінити потенціал зелених послуг і технологій у розмірі понад 120 млрд євро. Найбільшу питому вагу мають технології з енергозбереження, поводження з відходами та водоочищення. Дослідження розміру сектору екологічних товарів і послуг в Україні показали, що мінімальний розмір цього сектору в 2006р. становив 112,6 млрд грн (22,6 млрд доларів США). Це – значно більше, ніж у попередні роки: у 2005р. – 18 млрд грн (3,6 млрд доларів США), у 2004р. – 17,6 млрд грн (3,5 млрд доларів США), у 2003р. – 12 млрд грн (2,6 млрд доларів США).

Варто зазначити, що дві третини сектору входять до групи управління ресурсами і одна третина – до групи захисту довкілля. Очікується, що в Україні розмір сектору буде зростати. У 2015р. консалтингова компанія Research and Branding (R&B) Group провела опитування МСП Полтавської області. Опитування було спрямоване на виявлення основних можливостей екологізації МСП України та перешкод на цьому шляху, зокрема, тих, що пов'язані з упровадженням ресурсо- й енергоефективних технологій і методів ведення бізнесу. В опитуванні брали участь 410 малих і середніх підприємств, у тому числі 300 мікропідприємств (73,2%), 72 малих підприємства (17,6%) та 38 середніх підприємств (9,3%).

Підприємства представляли різні галузі: сільське господарство та рибальство – 217 підприємств, видобувна промисловість – 15 підприємств, харчова промисловість – 20 підприємств, обробна харчова промисловість – 64 підприємства, будівельні компанії – 77 підприємств, готелі та ресторани – 17 підприємств.

Було отримано результати за такими напрямками: - режим регламентування та відповідність екологічним вимогам; - інші аспекти, що виходять за межі відповідності обов'язковим вимогам; - зусилля щодо ефективного використання ресурсів; - державна підтримка поліпшення довкілля та екологічних дій МСП; - екологічні (зелені) продукти та послуги. За

результатами опитування було встановлено, що більш ніж половина підприємств (59,3%) не виробляє екологічних продуктів і не має наміру цього робити. Лише кожне п'яте підприємство зауважило, що випускає таку продукцію. Ті підприємства, які повідомили, що випускають екопродукти, пропонують переважно екологічні продукти та послуги (наприклад: органічні й екомарковані продукти; продукти з екодизайном, які піддаються вторинній переробці).

Зелений бізнес створюється для задоволення потреб громади в продуктах і послугах, які чинять менший вплив на довкілля та покращують його стан. Ідеї розвитку зеленого бізнесу ґрунтуються на усвідомленні громадою важливості екологічних питань, що зі свого боку створює попит на екологічно чисту продукцію та послуги. Враховуючи, що рівень усвідомлення важливості екологічних питань із часом зростає, то попит на екологічно чисту продукцію та послуги також зростає разом із можливостями для розвитку підприємництва.

можна зробити два важливі висновки щодо розвитку зеленого бізнесу:

1. Буде збільшуватися попит на зовсім нові – екологічно чисті продукцію та послуги, які прийдуть на зміну старим, менш екологічно чистим продуктам і послугам. Прикладами є, зокрема, використання відновлюваних джерел енергії для заміщення енергії, що виробляється тепловими електростанціями, а також попит на системи вторинної переробки для заміщення утилізації відходів.

2. Власники бізнесу дедалі більше розумітимуть, що вони мають демонструвати споживачам спрямованість на екологічно безпечну діяльність, якщо бажають втримати та розширити свою клієнтську базу. Нині компанії здебільшого воліють позиціонувати себе як «екологічно дружні» організації.

Разом ці фактори означають, що можливості й темпи зростання у сфері зеленого бізнесу будуть вищими, ніж темпи зростання економіки загалом. Показники вже підтверджують цю тенденцію. Наприклад:

- В Україні попит на органічні продукти харчування призвів до зростання площ органічного землеробства зі 164 тис. га у 2003р. – до 400 тис. га у 2014р. Водночас кількість виробників органічної

продукції зросла з 31 у 2003р. – до 182 у 2014р. Обсяг ринку споживання продуктів харчування виріс із менш ніж 1 млн євро у 2007р. – до 14 млн євро у 2014р.

- У 2010–2014рр. середньорічне зростання в галузі біоенергетики становило 42%.
- Очікується, що у 2020р. питома вага відновлюваної енергії становитиме 11% від загального споживання енергії.
- До 2020р. планується зменшити на 9% споживання енергії порівняно із середнім рівнем споживання енергії в період з 2005 до 2009 року за рахунок підвищення енергоефективності та застосування нових продуктів і послуг.

Кожен із цих прикладів – як і багато інших ініціатив, спеціальний моніторинг яких не здійснюється, – надає можливості для розвитку зеленого бізнесу сьогодні. До того ж, ці приклади ще й передбачають перспективу вищих темпів зростання, ніж у середньому в країні, за рахунок модернізації економіки, впровадження європейських стандартів щодо ефективності діяльності та зменшення впливу на довкілля.

Успіх зеленого бізнесу залежить від його здатності привабити споживачів своїми перевагами – тобто гарною якістю, яку він надає споживачу та яка відрізняє такий бізнес від бізнесу конкурентів. Власники зеленого бізнесу шукатимуть шляхи, аби забезпечити споживача продукцією чи послугою, які цінуються не лише через свої товарні характеристики, але й тому, що виробництво цієї продукції або послуги мало менший вплив на довкілля.

Однак представники зеленого бізнесу повинні детальніше розглянути свої переваги з погляду споживача, щоб зрозуміти, як споживач може сприйняти товар чи послугу та як необхідно побудувати маркетинг, аби переконати споживача використовувати ці продукти й послуги. Важливим є таке:

- Специфічні екологічні властивості «зеленої» продукції або послуги. Що саме робить екологічно чистий продукт чи послугу

кращим/кращою з екологічного погляду та як можна поінформувати про це найефективнішим способом?

- Вартість «зеленої» продукції чи послуги для покупця. Чи є екологічно чиста продукція або послуга дорожчою за традиційні товари та послуги? Якщо так, то, можливо, маркетинг продукту необхідно зосередити на інформуванні про більший рівень безпечності виробництва товару чи послуги для довкілля, щоб споживачі розуміли більшу цінність продукції або послуги та були готовими сплатити кошти за вищою ціною.
- Загальний імідж організації. Компанії, що працюють у сфері зеленого бізнесу, можуть сприйматися потенційними клієнтами як рушійна сила в напрямку розвитку «зеленого майбутнього».

Здатність організації ефективно реалізовувати «зелену» продукцію або послуги може, таким чином, бути тісно пов'язаною із загальним сприйняттям компанії громадськістю. Компанія, діяльність якої не сприймається як екологічно безпечна, може зіткнутися з проблемами під час реалізації «зелених» продуктів і послуг. В окремих галузях «зелені» товари й послуги можна впровадити легше та швидше, ніж в інших галузях. Однак будь-яка галузь може надати перевагу більш екологічно безпечним методам роботи та зменшити вплив своєї діяльності на довкілля. Можливості в окремих галузях наведено нижче. Заходи, які можна впровадити в багатьох (або всіх) галузях, визначено в кінці цього розділу.

Україна має значний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції. Більшість українських органічних господарств розташовано в Одеській, Херсонській, Київській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Житомирській областях.

Розмір українських сертифікованих органічних господарств: від кількох гектарів (як і в переважній частині країн Європи) – до декількох тисяч гектарів ріллі. За даними Федерації органічного руху України, площа сертифікованих

сільськогосподарських угідь в Україні, задіяних під вирощування різноманітної органічної продукції, становить понад 400 тис. га. За цим показником Україна посідає 20-те місце серед країн світу і перше – серед країн Східної Європи. Разом з тим, частка сертифікованих органічних площ серед загального обсягу сільськогосподарських угідь України становить близько 1%.

Органічний сектор в Україні спеціалізується переважно на виробництві зернових, зернобобових і олійних культур та молочної продукції. Якщо у 2002р. в Україні було зареєстровано 31 господарство, що отримало статус органічного, то у 2015р. нараховувалося вже 210 сертифікованих органічних господарств. Дослідження Федерації органічного руху України свідчать, що сучасний внутрішній споживчий ринок органічних продуктів в Україні почав розвиватися з початку 2000-х років. У 2006р. його обсяг становив 400 тис. євро, а у 2015р. – майже 17 млн євро¹⁵.

Основний канал збуту органічних продуктів в Україні – це мережі супермаркетів (наприклад, Good Wine, Сільпо, Ашан, Мегамаркет тощо). Крім того, є невеликі спеціалізовані магазини здорового харчування та інтернетмагазини. На сьогодні на полицях магазинів представлено ще далеко не повний асортимент органічної продукції. Найширша номенклатура спостерігається в продуктових категоріях «молочні продукти» та «бакалія».

Станом на початок травня 2015р. споживачі мають доступ до таких сертифікованих органічних продуктів, вироблених в Україні: різні види овочів, сезонні фрукти та ягоди, гарбузи, дині, кавуни, яйця, гриби, лікарські трави, горіхи, мед, крупи, борошно, пластівці, джеми, сиропи, соки, напої, рослинні олії, спеції, хлібобулочні вироби, молочні та м'ясні продукти.

Рівень обізнаності щодо органічних продуктів серед споживачів, виробників, органів державної влади в Україні є ще досить низьким. Як і в інших країнах, ціна на органічні продукти є вищою, ніж на традиційні (неорганічні) продукти. Розвиток органічного внутрішнього ринку залежить від рівня обізнаності населення, купівельної спроможності та наявної пропозиції (повного асортименту продукції).

Головною перешкодою для розвитку галузі є недостатня правова база. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» № 425-VII було ухвалено 3 вересня 2013р., однак він ще й досі залишається неімplementованим. Близько двадцяти підзаконних актів усе ще перебуває на стадії розроблення або в процесі затвердження.

Незважаючи на недостатньо врегульовану ситуацію на національному рівні, деякі обласні й районні адміністрації в Україні вже сприяють розвитку органічного виробництва на регіональному рівні (наприклад, Львівська й Полтавська обласні державні адміністрації), а окремі з них уже схвалили або розробляють регіональні програми розвитку органічного сільськогосподарського виробництва.

Одним із наслідків відсутності належних юридичних повноважень на національному рівні є те, що більшість органічних операторів в Україні (виробників, переробних підприємств, трейдерів) сертифіковано відповідно до вимог органічного законодавства ЄС. Фактично, органічний стандарт ЄС використовують як для експорту, так і для внутрішнього ринку в Україні.

Більшість українських органічних компаній зорієнтована на експорт. Основні експортно-орієнтовані органічні сільгосппродукти – це сільськогосподарські культури (зернові, олійні, бобові), дикорослі рослини (ягоди, гриби, горіхи, лікарські трави) та мед. Переважна частина цих продуктів використовується здебільшого для подальшої обробки та/або реекспорту. Значна вартість може бути додана в секторі органічного сільського господарства, якщо переробка продукції з доданою вартістю здійснюватиметься в Україні, а на експорт не потраплятиме продукція з нижчою доданою вартістю, оскільки тоді інші країни матимуть зиск від доданої вартості.

Існує високий потенціал для збільшення експорту органічної продукції через те, що попит на українську органічну продукцію від міжнародних покупців із країн ЄС, Швейцарії, США та інших країн є високим і постійно зростає. Проте ефективний маркетинг органічних продуктів для ЄС та інших

експортних напрямків передбачає відстеження по всьому ланцюгу поставок. Цей процес не є надійним на практиці, внаслідок чого з'явилися випадки шахрайства, коли стверджувалося, що сільськогосподарська продукція є органічною.

Український органічний рух представлено чималою кількістю учасників органічного сектору. Асоціаціями виробників органічної продукції на національному рівні є: Федерація органічного руху України, Спілка виробників сертифікованих органічних продуктів «Органічна Україна», Асоціація учасників біовиробництва «БІОЛан Україна». На регіональному рівні це – Львівська міська громадська організація «Екотерра», науково-навчальні центри «Полісся-Органік», «Полтава-Органік» тощо. Також до ключових учасників органічного ринку України належить сертифікаційний орган «Органік Стандарт», що працює у сфері вимог, стандартів, надання технічної експертизи з органічної тематики та популяризації органічної ідеї. Важливий внесок у розвиток органічного ринку й бізнесу роблять органічні виробники, переробні підприємства, трейдери та представники роздрібної торгівлі, кількість яких постійно зростає.

Спеціалізовані центри продажу органічної продукції та кваліфікованих консультацій для споживачів: Натурбутік, Glossary, Еко-Шик, Органік Ера тощо. На жаль, на сьогодні в Україні органічне сільське господарство, яке передусім впроваджується малими та середніми підприємствами, не є пріоритетним для країни внаслідок державної політики сприяння великому бізнесу. Крім того, немає офіційної державної статистики щодо органічного сільськогосподарського виробництва, а також неможливо мати повну картину органічного сектору на основі інформації від організацій, які проводять сертифікацію виробництва органічної продукції. Ключовими заходами для збільшення можливостей для органічного сільського господарства є:

- імплементація правової бази для сектору разом із нормативними актами, які узгоджуються з рамковими законами ЄС щодо органічного сільського господарства та продуктів;

- розроблення й застосування системи відстеження, яка відповідає стандартам ЄС і активно застосовується як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, аби споживач мав упевненість у тому, що продукти, які називаються «органічними», відповідають міжнародним стандартам у цьому аспекті;
- постійна кампанія з поінформованості населення, яка прирівнює споживання органічних продуктів до споживання з вищим смаком, стилем життя та здоров'ям;
- зобов'язання державних суб'єктів сільськогосподарського виробництва, обробки та збуту забезпечувати повну підтримку зростання органічного сектору.

Україна має значний потенціал видобутку енергії з відновлюваних джерел.

Активне інвестування вітчизняного капіталу в зелений бізнес розпочалося після впровадження на законодавчому рівні «зеленого» тарифу – спеціального тарифу, за яким закупається електрична енергія, вироблена на об'єктах електроенергетики, що використовують відновлювані джерела енергії. «Зелений» тариф може використовуватися виробником упродовж 10 років з моменту встановлення. Ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу» (25 вересня 2008р.) дало імпульс розвитку нових напрямів зеленого бізнесу в Україні, а саме: - виробництво біопалива; - виробництво сонячних панелей; - виробництво паливних гранул з відходів (пелет); - виробництво електроенергії на малих гідроелектростанціях (встановленою потужністю до 10 МВт); - вітрова енергетика. Основні можливості для відновлюваної енергетики в Україні включають біоенергетику, вітроенергетику, сонячну енергетику та геотермальну енергетику, як показано на рис. 3. Можливості використання енергії доквілля – дуже обмежені для малих і середніх підприємств, оскільки цей сектор енергетики перебуває в дослідній фазі. Гідроенергетичні можливості було значною мірою оптимізовано, тоді як можливості для подальшого

розвитку залишаються обмеженими. Тому наступний огляд зосереджується на біоенергетиці, вітроенергетиці, геліоенергетиці та геотермальній енергетиці.

Біоенергетика передбачає перетворення біомаси в енергію, як правило, через процес згоряння. В європейських країнах упродовж останніх 20 років у виробництві теплової енергії стабільно зростає частка відновлюваних джерел енергії, переважно – біопалива (деревна тріска, тюки соломи, пелети, брикети тощо). Нині в середньому в ЄС вона становить понад 23%. В окремих країнах цей показник є значно вищим: у Швеції – 65%, у Литві – 61%, у Данії – 47%, в Австрії – 41%, у Фінляндії – 37%, у Латвії – 28%. Експерти Біоенергетичної асоціації України провели аналіз енергетичного балансу України за 2015р. і підготували інфографіку (рис. 4) про внесок біоенергетики з 2010р. до 2015р. (перерахований у заміщення природного газу в млрд м³ /рік). В енергобалансі зазначено: «У структурі виробництва відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у 2015р. найбільшу питому вагу мало біопаливо – 81,3%». У 2015р. внесок енергії з біопалива становив 3,6% кінцевого споживання енергії, або 2,3% в загальному постачанні первинної енергії.

За показником «виробництво біопалив і відходів» у 2015р. заміщення газу біопаливом становило 3,26 млрд м³ /рік, а середній темп зростання в період 2010–2015рр. – 38% на рік. За показником «загальне постачання первинної енергії з біопалив і відходів» заміщення газу біопаливом становило 2,63 млрд м³ /рік, а середній темп зростання в період 2010–2015рр. – 26% на рік. Різницю між виробництвом і постачанням становить експорт біопалив за кордон України у вигляді пелет, тріски, дров та інших видів біопалив. Ці ресурси, що експортуються, легко можуть бути залучені до використання на внутрішньому ринку України за умови створення для цього сприятливих умов. Станом на 01.05.2016р. нараховувалося 430 підприємств з виробництва пелет, брикетів і тріски. Ще майже 800 підприємств отримують тверде біопаливо як відходи від головного виробництва, а саме – дрова, тріску, солому тюковану.

Якщо використати весь потенціал біоенергетичних ресурсів, то це дасть змогу:

- створити нові підприємства;
- запровадити нові технології й нові види бізнесу;
- здійснити заміщення природного газу обсягом 5 млрд м³ ;
- досягти 30 млрд грн економії витрат під час надання послуг із теплопостачання та постачання гарячої води;
- отримати 17 млрд грн доходів для агровиробників;
- забезпечити 100 тис. робочих місць.

Зокрема, в Україні заготовляють понад 50 млн т зернових культур. На кожен тону зерна можна отримати 1,5–2 т соломи чи рослинних залишків. Отже, в Україні є достатній енергетичний потенціал соломи та рослинних відходів. МСП вже на нинішньому етапі відіграють основну роль у секторі біоенергетики. Існують постійні можливості для участі МСП в організації систем збору та переробки біомаси для полегшення транспортування біомаси до енергоспоживачів і постачання біомаси до установок спалювання, де біомаса використовується для виробництва енергії. Водночас такий підхід повинен бути збалансований вимогою щодо забезпечення повернення достатньої кількості поживних речовин до сільськогосподарських та інших земель, насамперед тих, на площі на яких вироблялася біомаса.

Вітрова енергетика Потужність виробництва вітроенергетики зростає більш ніж на 225% у період 2012–2016 рр. Потенціал вітроенергетики пов'язаний із середньою швидкістю вітру. Найкращі можливості для розвитку вітроенергетики спостерігаються в південних областях – Запорізькій, Херсонській, Миколаївській та Одеській (середня швидкість вітру – понад 5 м/с на висоті 10 м над поверхнею суші) і в Карпатах (середня швидкість вітру перевищує 5,5 м/с на висоті 10 м над поверхнею суші). Швидкість вітру збільшується залежно від висоти, однак виробництво вітрової енергії також може бути ефективним і в інших регіонах країни. МСП мають змогу взяти участь у розвитку вітроенергетики через: (i) надання послуг із проектування та планування; (ii) виробництво опор і турбін, які необхідні для підкорення енергії

вітру. Вітроенергетика є непостійною, тому також існує можливість створення та виробництва систем накопичення енергії.

Геотермальна енергія Найкращі можливості для розвитку геотермальної енергетики спостерігаються в таких областях: Закарпатська, Херсонська, Чернігівська, Полтавська, Харківська та Львівська. Однак перспектива використання потенціалу геотермальної енергетики потребує вирішення низки питань державної політики, а також оновлення ліній електропередачі. Наразі можливості МСП у впровадженні проектів геотермальної енергетики є дуже обмеженими. Тому безпосередня можливість участі МСП в галузі геотермальної енергетики буде пов'язана з наданням послуг із розроблення стратегії галузі геотермальної енергетики, а здійснення капіталовкладень стане можливим у майбутньому. Сонячна енергія Хоча потенціал сонячної енергії є меншим за інші види відновлюваної енергії, технології й системи транспортування є добре зрозумілими, а можливості для інвестування та участі МСП в цьому секторі є легкодоступними.

Потенціал енергії сонця в Україні є більшим у південних регіонах, де рівень сонячної радіації є інтенсивнішим. Однак існують технології, що можуть зробити енергію сонця ефективною (меншою або більшою мірою) на території всієї країни. Можливість участі МСП в галузі сонячної енергетики продемонстровано їхньою діяльністю у 2016 році. У цьому році приватним сектором було впроваджено понад 700 малих проектів (потужністю менш ніж 100 кВт). Можливості участі МСП в цьому секторі передбачають встановлення і використання колекторів сонячної енергії, а також виробництво фотоелектричних елементів та іншого обладнання, необхідного для збору й постачання сонячної енергії.

Розвитку сектору сприятиме діяльність уряду України з реалізації програми зі створення сонячної електростанції потужністю 1 ГВт на території Чорнобильської зони. Ця програма може стати рушійною силою для розвитку сектору в Україні за умови впровадження відповідних процедур закупівель та інших політичних заходів для підтримки участі МСП в такій ініціативі. МСП

можуть також залучатися до розвитку інших способів використання сонячної енергії, зокрема, тих, що не потребують підключення до відповідної інфраструктури. Наприклад, сонячну енергію може бути використано для енергоживлення міського вуличного освітлення без потреби його підключення до енергосистеми. А ще сонячна енергія ефективно використовується при зарядці легких транспортних засобів, які не потребують використання вуглеводнів чи енергосистем, необхідних для підтримки транспортних засобів, що обладнані двигунами внутрішнього згорання та електричними двигунами.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства.

Фінансовий аналіз дає можливість оцінити мікро- та макросередовище підприємства а також рівень його дохідності, платоспроможності, ефективності та перспектив розвитку для прийняття необхідних управлінських рішень.

Фінансовий аналіз використовують також як: інструмент при прийнятті коротко- та довгострокових управлінських рішень; інструмент при інвестиційному плануванні та оцінці рівня ефективності менеджменту; інструмент при прогнозуванні отриманих результатів в майбутньому.

Фінансовий аналіз як складова частина фінансового менеджменту є показником рівня відносин між підприємствами та фінансово-економічною системою загалом.

Фінансовий аналіз дозволяє визначити рівень загрози банкрутства підприємства «Євросистеми» а також рівень його фінансового стану відносно конкурентів та аналогічних підприємств відповідної галузі. За допомогою певної сукупності фінансових показників (коефіцієнтів) оцінюється рівень діяльності та динаміка розвитку підприємства а також рівень його інвестиційної привабливості. За результатами оцінки даних фінансових показників визначається рівень привабливості підприємства для інвесторів, тобто при позитивних фінансових показниках рівень інвестиційної привабливості буде досить високим, а при негативних – відповідно низьким, що в свою чергу

призводить до зростання витрат при залученні капіталу. Співвідношення фінансових показників та коефіцієнтів використовується кредитно-фінансовими установами (банками) при наданні позик та кредитів підприємству.

Інвестори зацікавлені лише в тих підприємствах рівень прибутковості яких згідно фінансових показників є досить високим, що забезпечує повернення інвестицій та відсотків за позиками, у випадку наявності значної кількості боргових зобов'язань у підприємства та на фоні загального спаду економічної та ділової активності, інвесторів такого плану підприємства цікавлять менше, оскільки рівень банкрутства даних підприємств є вищим.

Аналізом фінансових показників, що є необхідною умовою оцінки привабливості інвестиційної діяльності займаються експерти, які вивчають питання стосовно надійності вкладення інвестицій. При цьому вони використовують цілий ряд технічних засобів для аналізу таблиць показників, що в свою чергу дає можливість швидко та ефективно виявити сильні та слабкі сторони об'єкту інвестицій.

Керівники різних ланок менеджменту також у своїй діяльності користуються фінансовими показниками та коефіцієнтами, для здійснення оперативного контролю та забезпечення ефективності використання усіх наявних ресурсів з метою постійного розвитку та уникнення загрози банкрутства. Всі ці дії з боку керівників здійснюються з головною метою – наскільки змінилися в просторі і часі фінансово-економічні показники комерційної діяльності підприємства та наскільки змінився рівень конкурентоспроможності даного підприємства на ринку.

Фінансовий стан підприємства – це рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для провадження його діяльності та оперативних грошово-фінансових розрахунків згідно своїх зобов'язань. Для того, щоб провести об'єктивну оцінку стану підприємства потрібно переходити від облікових даних до взаємозалежності та співвідношення різних факторів. Існують певні методи побудови та представлення цих співвідношень. За

показниками з балансу підприємства існує можливість оцінки співвідношення між видами активів підприємства. Рівень співвідношення доходу та витрат підприємства можна оцінити за допомогою показників одержаних зі звіту про фінансові результати.

Загальноприйнятою є класифікація системи коефіцієнтів за таким групами:

- коефіцієнти прибутковості;
- коефіцієнти фінансової стійкості;
- коефіцієнти ліквідності;
- коефіцієнти якості активів;
- коефіцієнти ділової активності.

Більш детальний опис кожної з груп наведено в таблиці 2.1

Поділ груп показників на окремі одиничні показники ставить на меті можливість якісної оцінки певного напрямку фінансового стану підприємства за допомогою декількох коефіцієнтів в кожній окремій групі.

Для того щоб провести фінансовий аналіз стану підприємства «Євросистеми» використовуємо чотири групи показників : ліквідність , ділову активність, рентабельність та фінансову стійкість.

В міжнародній практиці розроблені такі методи аналізу фінансової звітності, котрі базуються на відносних та абсолютних показниках. В законодавстві застосовуються різні види аналізу і різний набір фінансових коефіцієнтів в залежності від цілей аналізу фінансових показників.

Таблиця 2.1

Групи показників фінансового стану підприємства та їх складові.

Група показників	Назва одиничного показника	База порівняння
Показники прибутковості	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності всіх активів. Валова маржа.	Рівень базового періоду
Показники фінансової	Коефіцієнт автономії.	0.5

стійкості	Коефіцієнт фінансування. Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості.	0.6 0.9
Показники ліквідності	Коефіцієнт загальної ліквідності. Коефіцієнт проміжної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	2.5 0.7 0.2
Показники якості активів	Коефіцієнт вартості реальних активів у майні. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів.	1 1
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності всіх активів. Коефіцієнт оборотності основного капіталу. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів.	Рівень базового періоду

Джерело: Складено автором на основі [36]

Основні методи аналізу фінансової звітності :

- 1) аналіз балансу;
- 2) вертикальний аналіз;
- 3) горизонтальний аналіз;
- 4) трендовий аналіз;
- 5) розрахунок фінансових коефіцієнтів.

Аналіз та оцінка коефіцієнтів посідають важливе місце у фінансовому менеджменті, оскільки це дає можливість за допомогою співвідношення фінансових коефіцієнтів між різними статтями звітності оцінити діяльність підприємства зі сторони макросередовища.

Важливими є наступні групи фінансових коефіцієнтів:

- 1) платоспроможність;
- 2) коефіцієнти покриття;
- 3) рентабельності;
- 4) структури капіталу;
- 5) ділової активності;
- 6) коефіцієнти ліквідності.

Спроможність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання за певний звітний період визначається коефіцієнтами ліквідності .

- 1) Коефіцієнти ліквідності

$$а) k_{\text{заг. ліквідності}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$k_{\text{заг.ліквідності}} = \frac{3915,8}{3097,2} = 1,264$$

Згідно міжнародних стандартів $1 < k < 2$.

За коефіцієнтом ліквідності оцінюють здатність погашення короткострокових зобов'язань підприємства протягом звітного періоду.

b)

$$k_{\text{миттєвої ліквідності}} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість} + \text{поточні короткострокові інвестиції} + \text{грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$k_{\text{миттєвої ліквідності}} = \frac{2091,5}{3097,2} = 0,675$$

Згідно міжнародних стандартів $k_{\text{миттєвої ліквідності}} > 1$.

$$\text{c) } k_{\text{абсолютної ліквідності}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$k_{\text{абсолютної ліквідності}} = \frac{76,0}{3097,2} = 0,024$$

d) k – чистий оборотний капітал

$k = \text{Оборотні активи} - \text{короткострокові зобов'язання}$

$$k = 3663,65 - 2245,9 = 1417,75$$

Даний коефіцієнт використовується для аналізу фінансової стійкості підприємства. Його показник є індикатором інвестиційної привабливості підприємства.

Проаналізувавши проведені розрахунки можна зробити висновок, що дане підприємство може вчасно виконати свої короткотермінові зобов'язання.

2) Коефіцієнти рентабельності.

Відображають рівень прибутковості підприємства.

$$\text{a) } k_{\text{рентабельності всіх активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість всіх активів}}$$

$$k_{\text{рентабельності всіх активів}} = \frac{24,2}{12449,7} = 0,0019$$

Для одержання однієї грошової одиниці прибутку не враховуючи джерело залучення коштів, скільки потрібно вкласти підприємству відповідну кількість грошових одиниць.

$$b) k_{\text{рентабельності реалізації}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}}$$

$$k_{\text{рентабельності реалізації}} = \frac{24,2}{9501,2} = 0,0025$$

$$c) k_{\text{рентабельності власного капіталу}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}}$$

$$k_{\text{рентабельності власного капіталу}} = \frac{24,2}{4556,75} = 0,0053$$

За допомогою даного коефіцієнта можна розрахувати чи ефективно використовується інвестований капітал. Також можна визначити скільки заробила чистого прибутку кожна вкладена грошова одиниця.

3) Коефіцієнти структури капіталу.

За допомогою даних коефіцієнтів можна визначити чи спроможне підприємство сплатити довгострокову заборгованість. Також наскільки захищені інтереси інвесторів та кредиторів, які мають довгострокові інвестиції в даному підприємстві.

$$a) k_{\text{власності}} = \frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}{\text{Пасив балансу}}$$

$$k_{\text{власності}} = \frac{4556,75}{12449,7} = 0,366 \approx 0,4$$

$$b) k_{\text{позичкового капіталу}} = \frac{\text{Середньорічна вартість позичкового капіталу}}{\text{Пасив балансу}}$$

$$k_{\text{позичкового капіталу}} = \frac{7892,95}{12449,7} = 0,634 \approx 0,6$$

Співвідношення 60:40 власного капіталу до позиченого є найбільш оптимальним.

В даному випадку 40:60

$$c) k_{\text{фінансової залежності}} = \frac{\text{Позичковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$$

$$k_{\text{фінансової залежності}} = \frac{7892,95}{4556,75} = 1,73$$

Характеризує залежність фінансового стану підприємства від зовнішніх капіталовкладень, чим вищий показник, тим залежність капіталу більша, відповідно ситуація стає більш ризиковою.

4) Коефіцієнти ділової активності

З їх допомогою аналізується ефективність використання власного капіталу. В цю групу входять показники оборотності. Ці показники значно впливають на оцінку поточного фінансового стану підприємства, тому що оборотність коштів впливає на платоспроможність.

$$a) k_{\text{оборотності активів}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів балансу}}$$

$$k_{\text{оборотності активів}} = \frac{9501,2}{12449,7} = 0,767$$

Відображає рівень ефективності використання усіх фінансових ресурсів підприємства незалежно від джерела їх походження. Відображає у грошовому виразі ефективність використання одиниці активів на одиницю реалізованої продукції.

$$b) k_{\text{оборотності дебіторської заборгованості}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість дебіторської заборгованості}}$$

$$k_{\text{оборотності дебіторської заборгованості}} = \frac{9501,2}{1349,75} = 7,039 \approx 7$$

$$k_{\text{у днях}} = \frac{365}{7} = 52,14 \approx 52$$

$$c) k_{\text{оборотності кредиторської заборгованості}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість кредиторської заборгованості}}$$

$$k_{\text{оборотності кредиторської заборгованості}} = \frac{6553,0}{240,55} = 27,24 \approx 27$$

$$k_{y \text{ днів}} = \frac{365}{27} = 13,5$$

Відображає час у днях, необхідний підприємству для оплати виставлених рахунків.

$$d) k_{\text{оборотності МВЗ}} = \frac{\text{Собівартість продукції}}{\text{Середньорічна вартість МВЗ}}$$

$$k_{\text{оборотності МВЗ}} = \frac{6553,0}{1568,15} = 4,18 \approx 4$$

$$k_{y \text{ днів}} = \frac{365}{4,18} = 87,32 \approx 87$$

Оскільки середньорічна вартість МВЗ є малоліквідною статтею оборотних коштів, то високий рівень даного коефіцієнта вказує на малу величину коштів в даній статті, що в свою чергу впливає на загальну ліквідність оборотних коштів підприємства та стійкість його фінансового стану.

е) Тривалість операційного циклу – вказує на середню кількість днів необхідних для виробництва, реалізацію продукції та отримання коштів від реалізації, що в свою чергу відображає тривалість періоду протягом якого грошові кошти задіяні в матеріально-виробничих запасах.

$$k = k_{\text{оборотності дебіторської заборгованості}} + k_{\text{оборотності МВЗ}}$$

$$k = 87 + 52 = 139 \text{ днів}$$

$$f) k_{\text{оборотності основних засобів}} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$$

$$k_{\text{оборотності основних засобів}} = \frac{9501,2}{8786,05} = 1,081$$

$$g) k_{\text{оборотності власного капіталу}} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$$

$$k_{\text{оборотності власного капіталу}} = \frac{9501,2}{4556,75} = 2,08$$

Відображає фінансово-економічні результати діяльності підприємства, а саме: оборотність власного капіталу та ефективність вкладеного капіталу.

Визначення стійкості фінансового стану допомагає відповісти на питання, наскільки ефективно підприємство керувало фінансовими ресурсами протягом аналізованого періоду, як ефективно воно використовувало майно, наскільки раціонально використовувало власний капітал, чи на належному рівні взаємини з дебіторами, кредиторами, акціонерами, кредитними установами.

Стійкість комерційної організації - один з найважливіших чинників забезпечення її конкурентоспроможності та стабільності функціонування. В даний час сутність даної категорії не визначена до кінця, що створює методологічні труднощі при спробах оцінити і використовувати її в управлінні. Рішення даної проблеми дозволить підвищити ефективність управління діяльністю організації.

Основними завданнями управління фінансами торгового підприємства можна вважати:

- забезпечення збалансованості руху грошових та матеріальних потоків;
- досягнення фінансової незалежності та стійкості;
- забезпечення джерелами фінансування – пошук та оптимальне поєднання зовнішніх та внутрішніх коротко- і довгострокових джерел постачання, мінімізують його фінансові витрати і збільшують рентабельність власного капіталу;
- ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішою характеристикою його фінансово-економічного благополуччя та діяльності, характеризує результат його фінансового та інвестиційного розвитку, містить необхідну інформацію для інвестора, відображає здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями .

Фінансовий стан підприємства «Євросистеми» оцінюється, насамперед, його платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Платоспроможність відображає здатність підприємства платити за своїми боргами і зобов'язаннями

в даний конкретний період часу. Неплатоспроможним вважається те підприємство, яке не може відповідати за своїми зобов'язаннями до певного терміну. При цьому на основі аналізу визначаються його можливості для покриття боргу, розробляються заходи по уникненню банкрутства.

В конкретний період часу платоспроможність підприємства є недостатньою умовою, вона дотримується тоді, коли підприємство є платоспроможним у будь-який момент часу.

У загальному розумінні фінансова стійкість передбачає такий стан фінансових ресурсів, при раціональному розпорядженні якими гарантується наявність власних коштів, стабільна прибутковість і забезпечується процес розширеного відтворення. У такому розумінні фінансова стійкість є одним з головних чинників досягнення підприємством «Євросистеми» фінансової рівноваги та фінансової стабільності.

Фінансова стійкість підприємства - це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, яке забезпечує підприємству його фінансову незалежність, безперервність процесу діяльності і здатність маневрувати власними коштами для реалізації поточних і перспективних завдань.

Фінансові ресурси організації торгівлі - це сукупність власних доходів, накопичень і зовнішніх надходжень грошових коштів (та / або їх еквівалентів), що знаходяться в розпорядженні підприємства і призначених для формування необхідних йому активів і виконання всіх зобов'язань. Фінансові ресурси організації торгівлі розглядаються як результат функціонування грошових потоків. [14, с. 81].

У тому числі можуть вирішуватися такі завдання: посилення позицій на ринку товарів, досягнення прийнятної обсягу продажів, прибутку, рентабельності активів і власного капіталу, збереження платоспроможності та ліквідності бухгалтерського балансу, зростання добробуту власників або акціонерів [9, с. 84].

Поняття фінансової стійкості відображає стан підприємства в довгостроковій перспективі, а платоспроможність відображає здатність підприємства відповідати за всіма своїми боргами в даний момент часу і виключно за рахунок майна в грошовій формі (частина поточних активів). Адже розрахунок за борговими зобов'язаннями повинен відбуватися тільки в грошовій формі, і розрахунки по них не можна відстрочити без негативних наслідків, тому від наявності грошових коштів залежить ступінь платоспроможності (як абсолютна, так і відносна).

Фінансова діяльність будь-якого підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, що залежать від численних і різноманітних факторів. Як комплексна характеристика фінансової діяльності підприємства, фінансова стійкість залежить від безлічі найрізноманітніших чинників. Різноманіття факторів вимагає їх систематизації, що має важливе значення для визначення шляхів підвищення стійкості.

Будучи тісно взаємопов'язані, ці фактори нерідко різнопланово впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства: одні - позитивно, інші - негативно. Негативний вплив одних факторів здатен знизити позитивний вплив інших [12, с. 13].

Враховуючи те, що підприємство роздрібної торгівлі є одночасно і суб'єктом і об'єктом відносин у ринковій економіці, а також те, що вона має різні можливості впливати на динаміку факторів, найбільш важливим є, на думку більшості вчених, розподіл їх за місцем виникнення на внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники безпосередньо залежать від організації роботи самого підприємства. Всебічний аналіз внутрішніх факторів дозволяє визначити ті напрями перетворень, розвиток яких дасть максимальний господарський ефект у довгостроковій перспективі. Вплив на фінансову стійкість таких факторів породжується самою господарською діяльністю підприємства.

До внутрішніх факторів належать: склад і структура реалізованих товарів і послуг сервісу; загальна величина витрат на реалізацію та їх структура, а

також співвідношення постійних і змінних витрат; оптимальний склад і структура активів організації. Останній фактор має велике значення, так як існує правило управління поточними активами: якщо організація зменшує товарні запаси та інші елементи ліквідних активів, то вона може пустити в оборот більше капіталу і отримати певний ефект від вкладення його коштів. Проте в цьому випадку зростає і ризик неплатоспроможності організації, тому виникає необхідність у визначенні лише мінімальної величини ліквідних активів для поточної діяльності. Оскільки підприємство «Євросистеми» не може впливати на зовнішні чинники, то йому залишається успішно маневрувати внутрішніми. Зовнішні фактори пов'язані із загальним станом макроекономічної обстановки в країні. Зміна зовнішніх факторів майже або зовсім не підвладна волі підприємства. Зовнішні фактори, що впливають на фінансову стійкість організації - це, перш за все фактори зовнішнього середовища.

Галузева специфіка підприємства роздрібно́ї торгівлі, що впливає на його фінансову стійкість, визначається низькою питомою вагою необоротних активів; високою питомою вагою оборотних активів, у тому числі запасів, низьким рівнем або повною відсутністю дебіторської заборгованості; високою питомою вагою короткострокових пасивів, у тому числі кредиторської заборгованості; високим коливанням показників ліквідності протягом одного робочого дня; наявністю додаткових джерел доходу, властивих тільки роздрібній торгівлі; вплив на оборотність безлічі об'єктивних і суб'єктивних факторів, властивих тільки роздрібній торгівлі. Тому стійкість підприємства роздрібно́ї торгівлі та потенційна ефективність бізнесу багато в чому залежить від якості управління поточними активами, від того, скільки задіяно обігових коштів і яких саме, яка величина запасів і активів у грошовій формі.

Таблиця 2.2

Класифікація зовнішніх чинників фінансової стійкості підприємства
роздрібно́ї торгівлі

1. ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
1	2
1.1. Загальноекономічні	• Циклічність економічного розвитку та фінансова політика

	<p>світових і національних банків</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стан фінансових ринків • Інфляція • Частка імпорту в структурі споживання • Ринкові коливання валютних курсів, цін на товари (роботи, послуги) • Платоспроможний попит населення • Рівень добробуту суспільства, доходів і накопичень населення • Підприємницька активність і купівельна спроможність населення • Фінансовий стан партнерів по бізнесу і споживачів товарів (робіт, послуг)
1.2. Введення економічних санкцій і регуляторів	<ul style="list-style-type: none"> • Введення і дія державних і ринкових регуляторів • Погіршення умов експорту та / або імпорту • Економічна блокада
1.3. Економічні диспропорції і розрив зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> • Між матеріально-речовими та фінансово-грошовими потоками

Продовження таблиці 2.2

<i>1</i>	<i>2</i>
1.4. Міжнародна конкуренція і торгівля	<ul style="list-style-type: none"> • Укладення міжнародних угод, утворення вільних економічних зон і т. д. • Тарифні угоди і ліцензійна торгівля • Використання дешевої робочої сили, у тому числі іноземної • Міжнародний маркетинг та конкурентоспроможність продукції
1.5. Форми конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • За рівнем технологій • За рівнем маркетингу • За якістю продукції
2. ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	
2.1. Законодавчі (грошово-кредитна, податкова, антимонопольна політика, стан фінансової системи, відношення до власності і підприємництва, захист конкуренції)	
2.2. Політична стабільність суспільства і спрямованість внутрішньої політики	
2.3. Регіональна та національна політика	
2.4. Наявність військових дій	
3. ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ	
3.1. Чисельність і темпи зростання населення, демографічні вибухи, народжуваність, смертність	
3.2. Щільність населення і міграція населення	
3.4. Етнічний склад і статевовікова структура населення	
4. НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ФАКТОРИ	
4.1. Рівень розвитку науки, вдосконалення технологій	
4.2 Рівень інвестицій в НДДКР і рівень впровадження НДДКР	
5. КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	
5.1. Рівень розвитку культури суспільства, форми організації життя і діяльності нації	
5.2. Споживчі переваги, звички, традиції і норми споживання	
5.3. Розмір і структура потреб населення	
5.4. Культура виробництва	
5.5. Свята релігійні, державні, професійні. Міжнародні та Всесвітні дні	
6. СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	

6.1. Рівень зайнятості (безробіття) населення
6.2. Рівень розвитку системи соціального забезпечення
6.3. Соціальний захист населення, в тому числі гарантії для звільнених при масовому скороченні виробництва
6.4. Рівень кваліфікованих кадрів, підготовка, перепідготовка працівників
6.5. Створення нових освітніх закладів, технологій і систем управління персоналом
7. ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
7.1. Стан екології, екологічні програми на державному, регіональному, галузевому рівнях.
7.2. Оснащення виробництв очисними спорудами і згортання шкідливих виробництв.
7.3. Інвестиції в створення нешкідливих технологій і рівень їх впровадження
8. ПРИРОДНІ ФАКТОРИ
8.1 Сезонність. Періодичні коливання продажів різних груп товарів, викликані змінами пір року, температури повітря, кількістю похмурих і сонячних днів у році та ін.

Джерело: Складено автором на основі [46]

Таблиця 2.3

Класифікація внутрішніх чинників фінансової стійкості підприємств роздрібної торгівлі

Чинники	Сфера впливу
1. Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія, мета і принципи діяльності підприємства • Форма власності та організаційно-правова форма • Рівень юридичного супроводу та договірної дисципліни підприємства • Традиції, репутація та імідж підприємства • Організація структури управління • Формат підприємства роздрібної торгівлі
2. Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> • Тривалість виробничого циклу. • Рівень фізичного та морального зносу основних виробничих фондів. • Масштаби і структура виробництва. • Концентрація або диверсифікація виробництва. • Рівень технологій. • Відсутність інноваційної діяльності. • Рівень інвестицій у виробництво. • Рівень обсягів виробництва та його динаміка
3. Ресурсні	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень запасів • Рівень втрат і перевитрат сировини і матеріалів. • Якість ресурсів і надійність постачальників • Наявність торговельних, складських приміщень
4. Кадрові	<ul style="list-style-type: none"> • Кваліфікаційний склад керівництва і персоналу • Стимулювання і мотивація діяльності персоналу • Рівень конфліктності в колективі і керівництві підприємства • Плинність кадрів
5. Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентні переваги підприємства і рівень конкурентоспроможності продукції • Частка ринку, зайнята підприємством • Комунікаційна політика • Збутова політика. • Цінова політика

	<ul style="list-style-type: none"> • Товарна політика • Зростання готової продукції на складі • Зростання цін на сировину
6. Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення власних і позикових коштів • Співвідношення виручки і зобов'язань, темпи зростання зобов'язань і виручки • Зростання кредиторської заборгованості • Оборотноість коштів, запасів • Ліквідність майна • Рівень прибутку і рентабельність • Дефіцит власних оборотних коштів • Наявність і питома вага незавершених капітальних вкладень у структурі активів • Заборгованість по обов'язкових платежах • • Забезпеченість зобов'язань всіма активами і оборотними активами • Питома вага собівартості продукції у виручці від реалізації • Питома вага матеріальних витрат і транспортних витрат у структурі собівартості продукції

Фінансова стійкість підприємства «Євросистеми» формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Класифікація основних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на розвиток організації представлена в Таблицях 2.2, 2.3 Ступінь їх інтегрального впливу на фінансову стійкість залежить не тільки від співвідношення самих зазначених факторів, від стадії життєвого циклу, в якій в аналізований час знаходиться підприємство, а й від правильно обраної стратегії і тактики управління фінансовою стійкістю з боку підприємства. В умовах ринкової економіки в основі фінансової стійкості підприємства роздрібної торгівлі лежить управління за принципом зворотного зв'язку, тобто активне реагування на зміну чинників.

Склад і структура фінансових ресурсів, правильний вибір управління ними також є найважливішими факторами, що впливають на зміну фінансової стійкості підприємства «Євросистеми». Чим більше у нього власних коштів, у тому числі власних оборотних коштів, тим за інших рівних умов найбільш фінансово стійкою є організація .

2.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства

Стратегічна діагностика це технологія яка покликана забезпечити розвиток конкурентних переваг підприємства, гнучкість системи управління, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Стратегічна діагностика розглядається як засіб організації управління на основі систем діагностичних показників, які дозволяють визначити причини неефективної стратегічної поведінки на ринку, розробити програми відновлювальних заходів і стратегії досягнення цілей. Вона також сприяє коригуванню нових проблем, що виникають на підприємстві в результаті зміни і впливу зовнішніх чинників [48,с.52].

Метою стратегічної діагностики є встановлення стану об'єкта за допомогою реалізації комплексу дослідницьких аналітичних процедур. Зазначена мета обумовлює рішення наступного комплексу завдань:

- обґрунтування заходів, управлінських рішень, спрямованих на забезпечення діяльності всіх складових елементів системи і способів їх реалізації;
- зменшення впливу небажаних відхилень критичних значень.

Однак у сучасних умовах до актуальних проблем використання стратегічної діагностики в управлінні підприємствами можна віднести:

- створення складу та структури діагностичних систем показників;
- відсутність інформації про ринки, на яких працює або планує працювати компанія;
- створення інформаційного забезпечення стратегічної діагностики;
- розуміння взаємозв'язків господарської системи та способів використання показників [48, с. 69].

Основою стратегічної діагностики є оцінка стратегії розвитку підприємства, підходи до розвитку якої зводяться до теоретичного аналізу в поєднанні з інтуїцією розробників. Важливим є і те, що стратегія ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування у міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов - процедура необхідна.

Зі сказаного випливає, що універсального, придатного на всі випадки життя методу розробки стратегії не існує, але досвід підказує кілька можливих напрямків розробки.

Зовнішня оцінка передбачає виявлення та аналіз зовнішніх загроз і можливостей, в результаті аналітичних процедур формуються ключові фактори успіху організації. Внутрішня оцінка ґрунтується на виявленні та аналізі сил і слабкостей організації, в результаті виявляються відмінні компетенції. Приведення у відповідність результатів SWOT- аналізу дозволяє організації сформулювати стратегії розвитку. Великий вплив на процеси створення, оцінку і вибір стратегії організації мають організаційні цінності, тобто переконання і переваги індивідів, що формально очолюють організацію і соціальну відповідальність, зокрема моральні принципи суспільства, в якому функціонує організація. Стратегії оцінюються за показниками послідовності, узгодженості, здійсненності, стратегія повинна забезпечувати можливості для творчості і (або) підтримки конкурентної переваги в обраній сфері діяльності.

Деякі дослідники [48, с.84] вважають цей підхід чимось середнім між моделлю SWOT - аналізу і моделлю п'яти конкурентних сил Портера. У взаємовідносинах із зовнішнім середовищем компанія намагається сформувати свою конкурентну перевагу на основі внутрішніх ресурсів і можливостей. Актуальність нового погляду на стратегічний аналіз, орієнтованого на ключові компетенції організації, позначилася в результаті фундаментальних змін у навколишньому середовищі, що тягнуть за собою зміну всієї філософії бізнесу, одна з назв яких - глобалізація. Даний напрямок робить ставку не на конкуренцію, а на співпрацю як основу існування, розвитку та процвітання бізнесу. При цьому найбільш ефективна організація подібної співпраці між конкурентами будується, саме, на взаємо доповненні здібностей і компетенції організацій. Вкрай важливо навчитися визначати компетенції та спроможності з тим, щоб домогтися оптимальної їх конфігурації в рамках створюваного партнерства або альянсу.

Вивчення теоретичних і практичних розробок зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі стратегічного управління з питань застосування аналізу в стратегічному управлінні дозволило нам зробити наступні висновки:

1. Роль аналізу необґрунтовано обмежується лише забезпеченням зворотного зв'язку (контролю та оцінки результатів) управління. Концепція стратегічного управління вимагає присутності аналітичної основи у всіх функціях.

Ми виходимо з того, що за допомогою стратегічного аналізу відбувається поділ досліджуваного об'єкта на складові частини для більш точного розуміння і вивчення, на стадії стратегічного планування відбувається інтеграція результатів стратегічного аналізу в стратегічний план організації. При цьому процеси стратегічного аналізу і стратегічного планування в системі стратегічного управління протікають у єдності.

2. Проведення стратегічного аналізу дозволяє створити основу побудови стратегічного управління в організації, шляхом інформаційного забезпечення процесів формулювання місії організації, цілей, розробки та реалізації стратегій.

На етапі стратегічного планування значення стратегічного аналізу виражається в:

- аналітичному обґрунтуванні цілей організації на предмет досяжності, черговості, прийнятності та інших вимог до цілей;
- аналітичній підтримки процесу вироблення стратегії;
- оцінюванні початкового стану зовнішнього середовища і початкового стану організації на здатність досягнення цілей;
- оцінці майбутнього стану організації та майбутнього стану зовнішнього середовища;
- виробленні переліку можливих варіантів стратегій;
- ранжируванні варіантів і виборі оптимального варіанта стратегії.

3. Стратегічний аналіз є першим етапом процесу стратегічного управління, ще до формулювання місії і цілей організації необхідно чітко уявляти можливості власного бізнесу та загрози зовнішнього оточення.

4. На етапі стратегічного контролю необхідне постійне проведення стратегічного аналізу з метою:

- своєчасного відсікання нездійснених стратегій;
- підтримки процесу розробки нових, більш конкурентоспроможних стратегій;
- забезпечення постійної відповідності реалізованої стратегії з цілями організації.

На етапі реалізації стратегії необхідно простежувати ситуації, які можуть впливати на розроблену стратегію і стосуються:

- змін потенціалу організації (знижується чи підвищується, які саме чинники впливають, вузькі місця);
- змін зовнішнього середовища (можливості, загрози, тенденції);
- змін цілей організації, які можуть вплинути на розроблену стратегію, її необхідно буде терміново корегувати або розробляти нову;
- досягнення певних (заздалегідь запланованих) показників, які можуть призвести до зміни стратегії;
- фіксування співвідношень досягнення цілей і впроваджуваних стратегій.

5. У функції стратегічного аналізу включається створення і накопичення стратегічної інформації, яка використовуватиметься для прогнозування та оцінки тенденцій зовнішніх факторів, оцінки стратегічних альтернатив, стратегічного потенціалу організації та конкурентоспроможності. У даному випадку за допомогою стратегічного аналізу відбувається створення інформаційного забезпечення стратегічного планування та стратегічного управління в цілому, тому процес стратегічного аналізу передбачає збір, обробку, класифікацію, систематизацію, накопичення, зберігання стратегічної інформації з метою управління.

6. Проведення стратегічного аналізу розвиває у менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління.

Значення проведення стратегічного аналізу таке, що даний етап є інструментом перетворення організації в організацію, що навчається. Використання технологій стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень допомагає менеджерам накопичувати досвід роботи з пошуку і систематизації стратегічної інформації, а також є одним з джерел накопичення досвіду і навчання в реальному часі.

Серйозною проблемою залишається розробка і вибір систем показників, використовувана в процесі реалізації стратегії з метою контролю. Концепція стратегічного управління вимагає реальної підтримки актуальності, життєздатності та ефективності стратегій, а також своєчасного контролю за виконанням стратегії і досягненням цілей. Для досягнення цих цілей будується система показників, яка дозволить здійснювати постійний моніторинг за реалізацією стратегії, змін потенціалу та зовнішнього середовища організації.

Стратегічний аналіз як етап планування спрямований на інформаційно-аналітичне забезпечення процесів розробки стратегічних цілей, стратегій і формування стратегічного плану. Аналіз носить періодичний характер, в рамках якого оцінюються некеровані показники зовнішнього середовища підприємства і співвідносяться з внутрішніми, керованими показниками. Стратегічний аналіз як етап контролю над реалізацією стратегії підприємства направлений на інформаційно-аналітичне забезпечення процесів виявлення стратегічних проблем, оцінку досягнення цілей та реалізації стратегічних планів, оцінку ефективності реалізованих стратегій і витрат.

Таким чином, значення стратегічного аналізу зводиться до інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень. За допомогою стратегічного аналізу інформація про зовнішнє оточення і внутрішня інформація, що формуються в системах стратегічного планування та

стратегічного контролінгу, систематизується, класифікується і надходить у систему прийняття стратегічних рішень.

Відсутність точної та своєчасної інформації, адекватної проблемам досягнення стратегічних пріоритетів, є однією з найбільш частих причин слабого управлінського впливу на весь процес розробки та реалізації стратегії.

Проблеми успішного здійснення стратегії зосереджуються на тому, наскільки добре чи погано існуюча організація реагує на стратегію і наскільки адекватно або неадекватно видаються звіти і чи відповідають вони дійсності.

Велике значення в даному випадку набуває діагностичний підхід в системі стратегічного менеджменту. Діагностичний підхід передбачає визначення характеру порушень та області господарської діяльності, в якій відбуваються відхилення від нормальної відносної динаміки різних процесів, що виражаються через темпи зміни відповідних показників.

На нашу думку, стратегічна діагностика повинна розглядатися ширше і означати спосіб організації стратегічного контролю, так як за допомогою стратегічного аналізу виявляються фактори, що вплинули на виникнення проблеми, визначається ступінь їхнього впливу і оцінюються можливості підприємства щодо усунення проблеми з переліком коригувальних заходів.

Специфіка управління торговими підприємствами знайшла відображення в розробці спеціальної концепції - торгового менеджменту. Відповідно до принципів торгового менеджменту стратегія торгового підприємства покликана забезпечити вирішення таких завдань, як: формування умов найбільш повного задоволення попиту споживачів на товари в рамках обраного сегмента ринку, забезпечення високого рівня торговельного обслуговування, зниження витрат торгово-технологічних та торгово-господарських процесів, максимізація прибутку і забезпечення її ефективного використання, мінімізація рівня ризиків, пов'язаних з діяльністю торгового підприємства, забезпечення зростання ринкової вартості торгового підприємства та ін. [25,с.31]

В останні роки визначальною тенденцією в торгівлі став розвиток мережевого роздрібу. Разом з тим, досить високу частку у торговельній сфері

складають підприємства малого бізнесу, головна особливість яких полягає в тому, що вони можуть працювати ефективно навіть на обмеженому ринку, знаходячи вигідні ринкові сегменти та ніші.

Найважливішою метою торговельних підприємств, як великих, так і малих, є досягнення конкурентоспроможних позицій на ринку, в тому числі, в стратегічній перспективі. З цих позицій інструментарій стратегічного менеджменту є досить корисним для аналізу існуючої позиції підприємства і обґрунтування стратегії і тактики його розвитку. При цьому вельми ефективні як методики, які стали вже «класичними» (наприклад, PEST і SWOT-аналіз), так і досить нові підходи. Використаємо деякі з них на прикладі малого торгового підприємства, що працює на ринку розхідних матеріалів у м. Тернополі - ТОВ «Євросистеми» - найбільшого постачальника розхідних матеріалів Patron та Barva виробництва PATRON і сервісних матеріалів Green Rich і SGT.

Розглянемо аналіз конкурентного оточення за допомогою давно відомої моделі «П'ять конкурентних сил» М. Портера. Методика дозволяє проаналізувати ситуацію, що склалася з діючими конкурентами, вивчити можливості споживачів і постачальників, проаналізувати можливість появи на ринку нових конкурентів і товарів-замінників [3].

Конкуренція в галузі. У жовтні 2010 року ТОВ «ВМ», оголосило про відкриття своїх представництв в ключових регіонах України. На даний момент ТОВ «Євросистеми» конкурує з ТОВ "ВІП Комп'ютери" і ТОВ «Неотек». Конкуренти більш активні на регіональному ринку, але при цьому поступаються на ринку Тернополя. Обсяги збуту продукції конкурентів, як в цілому, так і диференційовано по групах представлені в таблицях 2.4 і 2.5.

Таблиця 2.4

Обсяги збуту розхідних матеріалів Patron у розрізі конкурентів

Група товарів	Базис-Тех			ВІП Комп'ютери			Неотек		
	обсяг збуту, л. 2016 р.	обсяг збуту л. 2017 р.	темпи росту, %	обсяг збуту, л. 2016 р.	обсяг збуту л. 2017 г.	темпи росту, %	обсяг збуту, л. 2016 р.	обсяг збуту л. 2017 р.	темпи росту, %%
1. А	770	950	123,3	560	680	121,4	860	800	93,0
2. Б	220	256	116,3	105	180	171,4	230	220	95,6

3. С	110	125	113,6	35	50	142,8	60	50	83,3
Разом	1 100	1 331	121	700	910	130	1 150	1 070	86,9

Джерело: Складено автором

Таблиця 2.5

Обсяги збуту сервісних матеріалів Green Rich у розрізі конкурентів

Група товарів	Базис-Тех			ВІП Комп'ютери			Неотек		
	обсяг збуту, л. 2016 р.	обсяг збуту л. 2017 р.	темпи росту, %	обсяг збуту, л. 2016 р.	обсяг збуту л. 2017 г.	темпи росту, %	обсяг збуту, л. 2016 р.	обсяг збуту л. 2017 р.	темпи росту, %
1. А	84	103	122,6	390	470	120,5	290	230	79,3
2. Б	45	47	104,4	100	130	130	110	80	72,7
Разом	129	150	116,2	490	600	122,4	400	310	77,5

Джерело: Складено автором

Аналізуючи таблиці 2.4 і 2.5 можна зробити висновок про те, що, за звітний період обсяги збуту конкурентів співставні з обсягами збуту ТОВ «Євросистеми». Також слід зазначити відчутну різницю в темпах зростання обсягів збуту продукції конкурентів. Аналізуючи ситуацію з конкурентами можна стверджувати про наявність гострої конкурентної боротьби на ринку, яка робить сильний вплив на ефективність функціонування підприємства.

Нові конкуренти. Потенційними конкурентами в сфері поставок розхідних матеріалів Patron та Varva можуть стати найбільші оптові постачальники витратних матеріалів м. Львів, такі, як ТОВ «Тенеф», ТОВ «Кратер» і ТОВ «Лад». Перераховані підприємства дотримуються стратегії диверсифікації і мають багаторівневий бізнес-портфель з розширеним асортиментом. Необхідно відзначити те, що на аналізований період ринок розхідних матеріалів перенасичений і є сформованим і сталим. Також процедура отримання офіційної дистрибуції є скрутною і довгоочікуваною. Таким чином, імовірність появи великого конкурента у сфері поставок розхідних матеріалів Patron та Varva виробництва PATRON на ринку в даний момент малоімовірна. Що стосується сервісних матеріалів Green Rich і SGT, то реалізація продукції здійснюється виключно через розвинену мережу дистрибуції. Одним з ключових правил отримання дистрибуції є відмова від неї

вже діючого постачальника, що також мало ймовірно. Вплив на ефективність функціонування ТОВ «Євросистеми» потенційні конкуренти чинять слабкий, тому займаються пасивним просуванням торгових марок, при цьому не можуть надати гідної конкуренції в ціноутворенні, а це часто є визначальним фактором.

Товари-замінники. Товарів-замінників на даний момент не існує. Впливу на ефективність функціонування ТОВ «Євросистеми» товари-замінники не надають.

Можливості постачальників. З постачальником розхідних матеріалів Patron та Barva склалося дуже парадоксальна ситуація. Як згадувалося вище, одним з основних конкурентів є ТОВ «ВМ». З одного боку, ТОВ «Євросистеми» замовлення на завод розміщує через ТОВ «ВМ». За логістику розхідних матеріалів в сторону ТОВ «Євросистеми» відповідає ТОВ «ВМ». За умовами дистриб'юторського договору ТОВ «Євросистеми» надає всю інформацію по ключовим клієнтам ТОВ «ВМ», а, з іншого боку, два підприємства є основними конкурентами. При сформованій ситуації складно стверджувати про перевагу одного з конкурентів. Кожен з них володіє достатньою інформацією про комерційну діяльність один одного. Постачальником сервісних матеріалів Green Rich і SGT є ТОВ «Глад». Реалізація сервісних матеріалів здійснюється виключно через мережу дистрибуції. Даний ринок швидко розвивається. Ключовою особливістю співпраці ТОВ «Євросистеми» і ТОВ «Глад» є надання другою стороною позаштатного співробітника (технічного спеціаліста) для проведення технічних презентацій. Вплив на ефективність функціонування та розвитку ТОВ «Євросистеми» постачальники роблять сильний.

Можливості споживачів. Витратні матеріали Patron та Barva та сервісні матеріали GreenRich та SGT можуть використовуватися в різних видах оргтехніки. За останні два роки відносні обсяги реалізації постійно зростають. Серед постійних клієнтів ТОВ «Євросистеми» можна виділити наступні групи споживачів залежно від спеціалізації пропонованої продукції:

1. Офісна група;

2. група комерційного друку;
3. промислові підприємства;
4. група споживачів що використовують оргтехніку в домашніх умовах;
5. споживачі продукції Patron (всі вище перераховані категорії клієнтів є потенційними споживачами витратних матеріалів

У зв'язку зі сформованою гострою конкуренцією і перенасиченням ринку витратних матеріалів, на даний момент на ринку представлено близько 10 торгових марок імпортного виробництва і 5 торгових марок вітчизняного виробництва, кожен зі своєю мережею дистрибуції. Таким чином, споживачі роблять сильний вплив на ефективність функціонування ТОВ «Євросистеми», тому вони в змозі маніпулювати підприємствами - постачальниками в області ціноутворення на продукцію, що не може не позначитися на доходах підприємства.

Таким чином, модель М. Портера дозволяє підприємству позиціонувати себе по відношенню до конкурентів, що необхідно для подальшого обґрунтування конкурентної стратегії.

Розглянемо аналіз системи управління даного підприємства за допомогою, так званої, Функціональної Моделі Оцінки Менеджменту (ФМОМ) [52,с.23]. Методика заснована на класичних принципах менеджменту Ф. Тейлора, А. Файоля, а також на концепціях менеджменту якості та моделі Е. Демінга. Вона, з одного боку, адаптована до російської практики управління підприємством, а з іншого боку, - спирається на ідею безперервного вдосконалення системи управління. Дана процедура доцільна для визначення рівня розвиненості менеджменту підприємства і виявлення проблемних зон в системі управління.

ФМОМ ґрунтується на шести ключових функціях управління, а саме: 1) планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контроль; 5) координація; 6) комунікація. П'ять перших функцій відображають діяльність системи управління підприємством і є оціночними критеріями. Шоста функція виступає як об'єднуюча і характеризує взаємозв'язки в системі управління. Основою для

оцінки є експертна самооцінка. Для кожної з 25 оціночних категорій передбачається п'ять варіантів оцінки управлінської діяльності за шкалою від 0 до 4. Максимальна оцінка за кожним критерієм становить 20, а загальна максимальна оцінка - 100. Відповідно до цього автори виділяють п'ять рівнів розвитку (зрілості) менеджменту.

Результати експертної оцінки системи управління ТОВ «Євросистеми» відповідно з даною методикою представлені в таблиці 2.6.

Аналізуючи результати оцінювання, можна прийти до висновку про те, що система менеджменту підприємства може бути віднесена до четвертого рівня зрілості (оцінка від 60 до 80), причому, ближче до нижньої межі. Це означає, що система менеджменту на підприємстві сформувалася. По більшості напрямків ведеться постійне вдосконалення якості менеджменту.

Таблиця 2.6

Анкетний лист з результатами опитування

Питання	Середня оцінка, бал		
	Керівник	Працівник	Середня оцінка
<i>1. Планування</i>			
1.1. чи визначена генеральна ціль та стратегічні завдання?	3	1	2
1.2. чи проводиться збір інформації про ринок та споживачів?	2	1	1,5
1.3. чи чітко розділені сфери діяльності підрозділів?	3	2	2,5
1.4. чи проводиться збір інформації про конкурентів?	3	1	2
1.5. чи раціонально розподіляються людські, матеріальні, та фінансові ресурси?	3	2	2,5
<i>Разом по критерію</i>	10,5		
<i>2. Організація</i>			
2.1. чи зрозуміла організаційна структура підприємства?	4	4	4
2.2. чи існують документи, що регламентують посадові обов'язки і межі відповідальності для підрозділів та працівників?	3	1	2
2.3. чи створюються умови для удосконалення і розвитку підприємства?	3	2	2,5
2.4. чи ефективно організований бізнес-процес?	4	2	3
2.5. чи привабливі товари для споживача?	4	4	4
<i>Разом по критерію</i>	15,5		
<i>3. Мотивація</i>			
3.1. чи високі лідерські якості керівника?	3	3	3

3.2. чи створюються умови для навчання та розвитку працівників?	2	1	1,5
3.3. чи задоволені особисті потреби працівників?	3	2	2,5
3.4. чи беруть участь працівники у заходах спрямованих на розвиток підприємства?	2	1	1,5
3.5. чи задоволені працівники результатами своєї праці?	3	3	3
<i>Разом по критерію</i>	11,5		
<i>4. Контроль</i>			
4.1. чи існує система оцінки етапів основного бізнес-процесу?	3	1	2
4.2. чи існує система оцінки отриманих результатів?	4	4	4
4.3. чи враховується думка споживачів в роботі підприємства?	3	2	2,5
4.4. чи оцінюється ефективність використання ресурсів?	3	1	2
4.5. чи відповідають отримані результати заданим цілям?	3	3	3
<i>Разом по критерію</i>	13		
<i>5. Координація</i>			
5.1 чи існує ефективна система управління?	3	2	2,5
5.2. чи встановлені внутрішні зв'язки між підрозділами?	4	4	4
5.3. чи проводиться робота з урегулювання та попередження конфліктних ситуацій?	4	1	2,5
5.4. чи проводиться коригування і уточнення планів і завдань?	3	2	2,5
5.5. чи застосовуються нові інформаційні технології?	3	1	2
<i>Разом по критерію</i>	13,5		
<i>6. Комунікація (загальна оцінка менеджменту)</i>	64,5		

Джерело: Складено автором

У системі управління ТОВ «Євросистеми» існують проблемні зони, пов'язані з функціями планування і мотивації, які вимагають перетворень. На підприємстві слід підтримувати динаміку поліпшень.

Даний підхід може служити методичною основою постійного вдосконалення системи управління підприємством. Нами ця методика використовувалася для діагностики та оцінки систем управління інших підприємств. Вона є хорошим діагностичним інструментом, який спирається на сучасну теорію і практику управління. Його застосування для різних об'єктів і напрямків діяльності показує адекватність і доцільність цієї методики.

Відправною точкою для всебічної оцінки ефективності діяльності підприємства служить SWOT-аналіз, один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні. Простіше кажучи, SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і

загрози. Досягається це за рахунок того, що менеджери повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок.

Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах.

Відповідно до того, що досліджуване підприємство відноситься до сфери продажів товарів масового споживання та з урахуванням даних, отриманих шляхом аналізу SWOT-таблиці, наведеної в таблиці 2.7, можна зробити висновок, що підприємству необхідно дотримуватися стратегії масового маркетингу, з метою залучення якомога більшої кількості покупців.

Під час проходження практики не було виявлено ніяких методів збору первинної інформації.

На даному підприємстві було виявлено такі недоліки:

Стратегія підприємства не є продуманою і орієнтується більше на закупівельну ціну товару, і менше звертається увага на попит товару, на його властивості та новизну. Тобто менеджери при закупівлі товару шукають в якого постачальника дешевше купити товар. А це в свою чергу призводить до того, що підприємство може укласти договір з сумнівними постачальниками які порушують дані договори, вчасно не поставляють товар, а продукція може виявитись неналежної комплектації, може бути не якісною або пошкодженою. У зв'язку з цим на підприємстві бувають перебої з постачанням та виконанням замовлень.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз для ТОВ «Євросистеми»

Сильні сторони компаній	Можливості у зовнішньому середовищі
Відома торговельна марка. Довгострокові договори з відомими компаніями. Великий асортимент продукції що пропонується. Постійно діючий персонал.	Збільшення купівельного попиту. Збільшення числа рекламних агентств. Відхід з ринку одного або

	декількох конкурентів.
Слабкі сторони компанії	Загрози зовнішнього середовища для бізнесу
Не цілком вдале розташування магазину (відсутність парковки і деяка віддаленість від автомобільних доріг та зупинок громадського транспорту). Відсутність чітких знань персоналом своїх прав і обов'язків. Високі ціни на деякі види продукції. Відсутність систематизації в складському приміщенні. Відбувається зміна політики постачальників.	Посилення конкуренції на ринку. Поява нових конкурентів. Поява дешевих товарів-замінників. Зміна курсу гривні.

Джерело: Складено автором

Асортиментна політика на підприємстві не має стратегічної основи. Основною метою вироблення асортиментної політики є те, що всі товари які заплановані повинні бути на вітринах. Та продукція яка є на день складання і формує асортимент. Але не береться до уваги те що виробники продукції розширюють свій асортимент. При замовленні товарів не беруться до уваги товари, які виробник випустить пізніше. Бувають такі ситуації що постачальник попереджає що через тиждень буде можливість замовити новішу продукцію , кращу , котра тільки-но виходить на ринок , але категорійний менеджер робить замовлення на закупівлю ще «старої» продукції , хоча її запасів на складі вистачить ще на два тижні. В результаті підприємство не було одним з перших котре мало продукцію з високим потенціалом продажу, та тоді коли вона була на початку життєвого циклу, а також була підтримана товаровиробником у формі реклами.

На досліджуваному підприємстві життєвий цикл товарів не вивчається, тобто з початку продажу продукції і до останньої одиниці ціна на даний товар постійна. У зв'язку з цим реалізація продукції на підприємстві уповільнюється і підприємство не має такого прибутку який підприємство отримало б якщо б встановило максимальну ціну на продукцію в той період коли на неї найбільший попит. А коли життєвий цикл даної продукції на завершальній стадії і попит на неї мінімальний, підприємство не знижує ціну, в результаті дана продукція «зависає» на складі.

Моніторинг конкурентного середовища практично не проводиться, збирається лише інформація про ціни які встановлені в конкурентів на ті види продукції які є в досліджуваного підприємства. Виходячи тільки з даної інформації не можливо проаналізувати конкурентне середовище, в якому здійснює діяльність підприємство.

Керівництво підприємства не може оперативнo корегувати асортимент та ціну продукції тому що на підприємстві немає зворотнього зв'язку з покупцями, керівництво не знає які бажання та переваги у покупців, яка у них реакція на рекламні акції які були проведені, воно робить висновки аналізуючи тільки прибуток підприємства.

Підприємство в основному співпрацює з постійними постачальниками продукції, воно не шукає нових постачальників які можливо б запропонували кращі, більш вигідні умови співпраці. На підприємстві немає бази постачальників до яких можна було б звернутись якщо б основні постачальники відмовили у співпраці, відповідно можуть виникати такі ситуації що потрібний товар може не надійти вчасно в продаж.

На підприємстві немає посадової інструкції маркетолога. У зв'язку з цим бувають ситуації коли виникають проблеми і конфлікти через те що не розділені чітко обов'язки та права маркетолога. Стаються випадки коли розпорядження категорійного менеджера та маркетолога суперечать один одному.

На підприємстві не використовується телевізійна реклама. Звичайно цей вид реклами досить дорогий, але він досить дієвий, йому немає рівних за охопленням та за силою впливу на споживача, тому підприємству потрібно більш детально розглянути даний аспект маркетингової діяльності.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішою характеристикою його фінансово-економічного благополуччя та діяльності, характеризує результат його фінансового та інвестиційного розвитку, містить

необхідну інформацію для інвестора, відображає здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями. Фінансова діяльність будь-якого підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, що залежать від численних і різноманітних факторів. Як комплексна характеристика фінансової діяльності підприємства, фінансова стійкість залежить від безлічі найрізноманітніших чинників. Різноманіття факторів вимагає їх систематизації, що має важливе значення для визначення шляхів підвищення стійкості.

Склад і структура фінансових ресурсів, правильний вибір управління ними також є найважливішими факторами, що впливають на зміну фінансової стійкості підприємства «Євросистеми». Чим більше у нього власних коштів, у тому числі власних оборотних коштів, тим за інших рівних умов найбільш фінансово стійкою є організація.

Стратегічний аналіз як етап планування спрямований на інформаційно-аналітичне забезпечення процесів розробки стратегічних цілей, стратегій і формування стратегічного плану. Аналіз носить періодичний характер, в рамках якого оцінюються некеровані показники зовнішнього середовища підприємства і співвідносяться з внутрішніми, керованими показниками. Стратегічний аналіз як етап контролю над реалізацією стратегії підприємства направлений на інформаційно-аналітичне забезпечення процесів виявлення стратегічних проблем, оцінку досягнення цілей та реалізації стратегічних планів, оцінку ефективності реалізованих стратегій і витрат.

Аналізуючи результати оцінювання, можна прийти до висновку про те, що система менеджменту підприємства може бути віднесена до четвертого рівня зрілості (оцінка від 60 до 80), причому, ближче до нижньої межі. Це означає, що система менеджменту на підприємстві сформувалася. По більшості напрямків ведеться постійне вдосконалення якості менеджменту. У системі управління ТОВ «Євросистеми» існують проблемні зони, пов'язані з функціями планування і мотивації, які вимагають перетворень. На підприємстві слід підтримувати динаміку поліпшень.

Стратегія підприємства не є продуманою і орієнтується більше на закупівельну ціну товару, і менше звертається увага на попит товару, на його властивості та новизну. Асортиментна політика на підприємстві не має стратегічної основи. На досліджуваному підприємстві життєвий цикл товарів не вивчається, тобто з початку продажу продукції і до останньої одиниці ціна на даний товар постійна. У зв'язку з цим реалізація продукції на підприємстві уповільнюється і підприємство не має такого прибутку який підприємство отримало б якщо б встановило максимальну ціну на продукцію в той період коли на неї найбільший попит. Моніторинг конкурентного середовища практично не проводиться, збирається лише інформація про ціни які встановлені в конкурентів на ті види продукції які є в досліджуваного підприємства. Виходячи тільки з даної інформації не можливо проаналізувати конкурентне середовище, в якому здійснює діяльність підприємство. На підприємстві немає посадової інструкції маркетолога. У зв'язку з цим бувають ситуації коли виникають проблеми і конфлікти через те що не розділені чітко обов'язки та права маркетолога. Стаються випадки коли розпорядження категорійного менеджера та маркетолога суперечать один одному.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Впровадження концепції екологічного управління у систему формування конкурентних переваг підприємства.

Сталість підприємства ґрунтується на системі управління екологічними аспектами та впровадженні ресурсозберігаючих технологій більш чистого виробництва. Такий підхід дозволяє оцінити ситуацію, потенціал та шляхи економії щодо ефективного використання всіх ресурсів та зниження собівартості продукції і зменшення утворення відходів та викидів у атмосферу, підвищити ресурсоефективність та конкурентоспроможність. Поєднання екологічної ефективності виробництва з економічним зростанням підприємства є основною ідеєю сталого виробництва. Переваги сталого виробництва:

- заощадження коштів;
- підвищення продуктивності;
- якість продукції; • організаційна ефективність;
- ринкова та суспільна прийнятність

ISO (International Organization for Standardization) – Міжнародна організація зі стандартизації. Почала функціонувати 23 лютого 1947 як добровільна неурядова організація. Вона була започаткована на основі досягнутої на нараді в Лондоні (Велика Британія) у 1946 році угоди між представниками 25-ти промислово розвинених країн про створення організації, що має повноваження координувати на міжнародному рівні розроблення та прийняття різних промислових стандартів.

Відтоді ISO було розроблено та прийнято понад 20 тис. міжнародних стандартів, що охоплюють майже всі аспекти технологій, виробництва, систем управління та метрологічної діяльності. Усі стандарти ISO є добровільними, але можуть затверджуватися як обов'язкові на національному рівні згідно з чинним

законодавством або в межах окремих організацій (підприємств) і т. ін. Поява наприкінці 90-х минулого століття міжнародних стандартів серії ISO 14000 «Екологічне управління» вважається однією з найбільш значимих міжнародних природоохоронних ініціатив. ISO 14001 – стандарт, що містить вимоги до систем екологічного управління (екологічного менеджменту). Стандарт не встановлює жодних вимог в абсолютному значенні щодо впливу організації на стан довкілля, за винятком того, що організація в спеціальному документі має оголосити про свій намір відповідати вимогам національного природоохоронного законодавства та встановленим нею показникам екологічної дієвості. Це зумовлено тим, що міжнародні стандарти не можуть втручатися у сферу дій національних нормативів. Система екологічного управління є частиною загальної системи управління організацією, під якою розуміється організаційна структура, планування діяльності, розподіл відповідальності, практична робота, а також процедури, процеси та ресурси для управління екологічними аспектами. ISO 14001 є першим і вважається основним міжнародним стандартом серії ISO 14000. Решта стандартів розширюють та(або) доповнюють його вимоги. Серія стандартів ISO 14000 системно розвивається. З часом актуалізуються прийняті стандарти, розробляються і приймаються нові.

Аналіз результативності природоохоронної діяльності, оцінка та аудити є дуже цінними інструментами управління, але мають, принаймні, один істотний недолік: вони можуть дати характеристику екологічної ситуації на підприємстві лише на момент проведення оцінювання. Встановлені факти порушень, недоліки та вжиті заходи, спрямовані на їх усунення, не гарантують того, що через якийсь час не виникнуть ті самі або нові проблеми в діяльності організації. Саме тому виникає необхідність створення системи управління, яка забезпечить постійну координацію і взаємодію між функціональними одиницями організації в цьому напрямку. Мета системи екологічного управління – дотримання вимог природоохоронного законодавства, мінімізація негативних впливів на довкілля, пов'язаних з діяльністю організації та її

продукцією, досягнення високого рівня екологічної безпеки на різних етапах виробництва й споживання товарів, надання послуг, виконання робіт. Розроблення та впровадження системного підходу в управлінні екологічними аспектами забезпечує скорочення споживання на одиницю продукції сировини, води, енергії. До інших переваг можна зарахувати також економію на витратах, поліпшення якості продукції й виробничих процесів, забезпечення безперебійності виробництва, поліпшення умов праці, що веде до посилення мотивації персоналу, і, звичайно, поліпшення іміджу організації.

Ядром системи є документи, що визначають напрями діяльності організації та управління екологічними аспектами, а також конкретні заходи, розроблені відповідно до екологічної політики, цілей і завдань. Під час впровадження системи керуються принципом послідовного поліпшення, тобто досягнення кращих показників у всіх екологічних аспектах діяльності підприємства, там, де це практично можливо. Послідовне поліпшення необхідно демонструвати, доводити зацікавленим сторонам: органам влади, громадськості, партнерам, інвесторам, конкурентам. Екологічна політика є публічною заявою, проголошеною керівництвом організації про свої наміри й принципи, пов'язані з екологічною дієвістю організації, яка слугує підставою для діяльності й встановлення цільових і планових екологічних показників. Екологічна політика повинна відображати стратегію організації щодо виконання основних принципів захисту довкілля, постійного вдосконалення, спрямованості на задоволення інтересів зацікавлених сторін, дотримання вимог природоохоронного законодавства, державних нормативів та екологічних стандартів.

Екологічна діяльність планується на основі екологічної політики. Програма планування повинна включати:

- визначення екологічних аспектів;
- визначення екологічних цілей та завдань відповідно до екологічних аспектів;
- розроблення заходів, спрямованих на досягнення екологічних цілей;

- встановлення кількісних показників, за допомогою яких буде проводитись оцінювання екологічних впливів та екологічна дієвість організації.

При виборі екологічних аспектів треба враховувати їх важливість, наявність законодавчо встановлених вимог та практичну можливість управління ними. Для кожного з обраних екологічних аспектів встановлюються та документуються цілі та завдання, які визначають зобов'язання організації щодо поліпшення показників чи підтримання своєї діяльності в рамках цього аспекту.

Цілі та завдання повинні бути визначені для всіх ієрархічних та функціональних рівнів організації. Вони повинні встановлюватися таким чином, щоб можна було перевірити, як вони досягаються; бажано, щоб вони були кількісними.

«Мінімальним» рівнем досягнення цілей є дотримання вимог природоохоронного законодавства. Після встановлення цілей та завдань організація розробляє плани заходів для їх досягнення. Такі плани є сукупностями заходів, спрямованих на покращення екологічних характеристик підприємства. Для кожного із заходів визначається відповідальна особа, етапи реалізації, показники очікуваної результативності. Для виконання розроблених планів заходів і досягнення встановлених показників екологічної результативності треба забезпечити наявність необхідних умов. Для цього варто звернути особливу увагу на такі моменти.

По-перше, забезпечити підготовку, обізнаність та компетентність персоналу як щодо його безпосередньої діяльності і відповідальності у сфері управління екологічними аспектами, так і щодо системи екологічного управління в цілому, на рівні організації;

По-друге, визначити види своєї діяльності та роботи, пов'язані із суттєвими екологічними аспектами, планувати та організовувати їх таким чином, щоб забезпечити виконання цілей та завдань на рівні проектування, закупки, виробництва, складування, технічного обслуговування, будівництва та модернізації тощо.

По-третє, визначити потенційні ризики, що можуть негативно впливати на довкілля, розробити схеми реагування на них.

Екологічна дієвість; екологічні характеристики (environmental performance – англ.) – вимірні результати управління організацією своїми екологічними аспектами. У контексті системи екологічного управління результати може бути виміряно щодо екологічної політики організації, її екологічних цілей та екологічних завдань, а також інших вимог до екологічних характеристик.

Оцінювання екологічної дієвості (ОЕД) (environmental performance evaluation (EPE) – англ.) – процес, що полегшує прийняття рішень керівництвом організації щодо її екологічної дієвості вибиранням показників, збиранням та аналізуванням даних, оцінюванням інформації, порівнюючи її з критеріями екологічної дієвості, звітуванням, обмінюванням інформацією, а також періодичним перегляданням та поліпшуванням цього процесу. Оцінювання екологічної дієвості та екологічний аудит є засобами, які взаємодоповнюють один одного та які організація може використати, щоб оцінити свою екологічну дієвість і визначити сфери для поліпшування. Основні аспекти (та відмінності) цих засобів такі:

- ОЕД є безперервним процесом збирання та оцінювання даних й інформації для забезпечення поточного оцінювання дієвості, а також тенденцій її змінювання з плином часу;
- екологічні аудити можуть використовуватися для збирання таких даних й інформації як компонент ОЕД або як компонент системи екологічного управління, щоб перевірити досягнення цілей та виконання завдань;
- аудити систем екологічного управління проводяться періодично, щоб перевірити відповідність технічним умовам, а також дотримання законодавчих та інших вимог.

ОЕД є управлінням, для виконання якого використовують основні показники дієвості, щоб порівнювати минулу та сучасну екологічну дієвість

організації з її екологічними цілями та завданнями. Інформація, отримана застосуванням ОЕД, може допомогти організації зробити таке:

- визначити свої екологічні аспекти та встановити, які з цих аспектів вважати суттєвими;
- встановити цілі та завдання щодо поліпшення екологічної дієвості та оцінити дієвість відповідно до цих цілей і завдань;
- визначити можливості для кращого управління своїми екологічними аспектами;
- визначити тенденції, пов'язані зі своєю екологічною дієвістю;
- проаналізувати та поліпшити ефективність і результативність;
- визначити стратегічні можливості;
- оцінити дотримання чи ризик недотримання правових вимог й інших вимог, які організація зобов'язалася дотримувати, пов'язані з її екологічними аспектами;
- звітувати та обмінюватись інформацією щодо екологічної дієвості в межах і поза межами організації.

Зобов'язання керівництва організації щодо ОЕД мають принципове значення і треба, щоб вони були частиною повсякденної діяльності та бізнес-функцій організації. Треба, щоб ОЕД відповідало розміру, місцю розташування та типу організації, її потребам і пріоритетам. Показники екологічного стану (ПЕС) надають інформацію про стан довкілля, яке може зазнавати впливу організації. Ця інформація може допомогти організації краще зрозуміти реальний вплив або потенційний вплив своїх екологічних аспектів (наприклад, викиди забруднювальних речовин в атмосферне повітря). ПЕС часто важко пов'язати безпосередньо з виробничими процесами однієї організації, якщо тільки вони не є єдиним джерелом викидів в атмосферне повітря конкретного забруднювача. Треба брати до уваги будь-які інші джерела чи чинники, які призводять до подібного впливу на довкілля. ПЕС можуть бути використані (зокрема, регуляторними органами чи іншими органами місцевого самоврядування), щоб розрахувати базові лінії стану довкілля, відстежувати

тенденції, встановити допустимі межі для забруднювачів, а також для розроблення засобів заохочення.

Показники екологічної дієвості (ПЕД) надають інформацію, пов'язану з керуванням організацією своїми суттєвими екологічними аспектами, а також демонструють результати виконання організацією своїх програм з екологічного управління. Це можуть бути основні показники дієвості (ОПД), які організація обирає використовувати для загальних ділових цілей:

- показники дієвості управління (ПДУ), які надають інформацію про зусилля керівництва, спрямовані на те, щоб впливати на екологічну дієвість організації;
- показники дієвості функціонування (ПДФ), які надають інформацію про екологічні характеристики функціонування організації.

Показники екологічної дієвості та екологічного стану (ПЕД та ПЕС) можуть бути використані для демонстрації того, яких успіхів досягає організація у трьох напрямках стійкого розвитку (соціальному, економічному та екологічному) за допомогою керування своїми суттєвими екологічними аспектами. Показники дієвості управління можуть репрезентувати поліпшення в соціальному вимірі (наприклад, показники, які показують те, яким чином проводиться чи буде проводитися навчання, щоб поліпшити визначені екологічні аспекти) або в економічному вимірі (наприклад, інвестиції в нові технології з тим, щоб розв'язувати проблеми, пов'язані з екологічними аспектами та економією коштів, за рахунок поліпшування екологічної дієвості). Показники дієвості функціонування можуть бути пов'язані із середовищем функціонування організації (наприклад, зниження обсягів використання енергії та водних ресурсів). Показники екологічного стану можуть не бути безпосередньо пов'язані з процесами організації, але в деяких випадках можуть бути пов'язані з успішним екологічним управлінням організації, що само по собі може відобразитися на всіх трьох напрямках стійкого розвитку, зокрема:

- поліпшення якості водних ресурсів (екологічний аспект);

- поліпшення якості життя – дедалі більше людей мають доступ до питної води (соціальний аспект);
- зниження витрат на отримання питної води (економічний аспект).

Рішення та дії керівництва організації тісно пов'язані з дієвістю функціонування організації. На рисунку 8 схематично показано послідовність ОЕД з посиланнями на номери та назви відповідних розділів стандарту, що містить настанови щодо застосування ОЕД7 .

Принципи ОЕД стосовно інформації щодо дієвості охоплюють:

- відповідність: інформація щодо дієвості повинна відображати зусилля організації з управління своїми екологічними аспектами;
- повноту: інформація щодо дієвості повинна бути повною, щоб забезпечити можливість аналізу всіх чинників;
- несуперечливість і точність: інформація щодо дієвості повинна бути несуперечливою та точною, щоб забезпечити можливість порівняння минулої, сучасної та майбутньої дієвості;
- прозорість: треба, інформація щодо дієвості повинна бути чіткою та прозорою, щоб бути доступною передбачуваним користувачам і щоб вони розуміли її настільки, аби могли приймати обґрунтовані та зважені рішення.

Організації, які прагнуть продемонструвати свою екологічну дієвість, інформують зацікавлені сторони про досягнення. Найкращий спосіб надання такої інформації – підготовка щорічного екологічного звіту. Такий звіт є добровільним і зазвичай включає опис діяльності підприємства, його впливів на довкілля та вжити заходи, спрямовані на зниження цього впливу. З роками екологічні звіти переважно інтегрували в екологічний складник звітів організації про корпоративну соціальну діяльність. Публікація екологічного звіту може мати ряд переваг. Створення звіту забезпечує краще розуміння екологічних аспектів, пов'язаних з діяльністю організації, і розширює базу для управління нею для підвищення ефективності екологічної дієвості й зниження можливих екологічних ризиків. Крім того, видання звіту може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Досвід доводить, що страхові компанії, органи влади, інвестори, клієнти й жителі прилеглих районів краще ставляться до діяльності того підприємства, яке демонструє розуміння питань охорони довкілля, усвідомлює їх важливість і прагне до покращення своїх екологічних показників. Деякі підприємства побоюються, що у звіті, крім позитивних фактів, вони повинні будуть представити інформацію, що може негативно позначитися на їхньому іміджі (аварії, недостатньо високі екологічні показники). Проте дослідження показують, що ризик і втрати, пов'язані з ненаданням екологічної інформації, можуть мати більш серйозні наслідки. До них належать:

- приховані витрати, пов'язані із втратою облікової інформації про споживання енергії, води й утилізації відходів;
- потенційна можливість втрати інвесторів або клієнтів, яка пов'язана з недостатнім висвітленням екологічних питань порівняно з конкурентами;
- потенційне підвищення витрат на страхування за рахунок нездатності ефективно управ - ляти екологічними ризиками;
- псування взаємовідносин з місцевою владою, контрольними органами й місцевими жителями. Екологічний звіт, як правило, містить таку інформацію:
 - загальні факти про організацію;
 - опис впливу організації на довкілля (екологічні аспекти діяльності);
 - екологічна політика;
 - встановлені екологічні цілі та завдання;
 - показники оцінки ефективності екологічної діяльності підприємства;
 - опис системи екологічного управління;
 - інформацію про досягнення у сфері захисту довкілля, раціонального використання природних ресурсів, екологічної безпеки, поліпшення екологічних характеристик продукції;
 - інформацію про відповідність діяльності вимогам природоохоронного законодавства;
 - інформацію про екологічну дієвість (бажано у порівнянні з минулими роками);

- інформацію про реалізовані екологічні проекти, у тому числі соціального спрямування;
- контактну інформацію для отримання додаткової інформації про екологічну діяльність організації.

Екологічний звіт повинен задовольняти такі критерії: Повнота інформації. Звіт повинен надати повну картину про екологічну діяльність підприємства. Для цього до початку формування звіту необхідно визначити його межі (тобто встановити, які види діяльності підприємства будуть включені у звіт). Крім того, у звіті повинні бути висвітлені всі екологічні аспекти. Достовірність інформації. Інформація повинна бути об'єктивною, включати позитивні й негативні аспекти екологічної діяльності, й ґрунтуватися на визнанні права зацікавлених сторін в одержанні вичерпної інформації. Необхідно впевнитися, що звіт не містить упереджених або помилкових висловлювань; результати, очікувані від реалізованих програм, не завищені; у звіті демонструються тільки ті досягнення, які безпосередньо пов'язані з екологічною діяльністю підприємства. Зворотній зв'язок. Необхідно враховувати потреби й вимоги різних зацікавлених сторін. Читач може бути зацікавлений у порівнянні даних, представлених у звіті, з результатами попередніх років або з даними інших підприємств, що працюють у тій само або подібній галузі промисловості. Тому опублікована інформація повинна бути послідовною й узгоджуватися з інформацією минулих років. Актуальність. Багато організацій публікують екологічний звіт раз на рік. Проте звіт, опублікований в Інтернеті, може оновлюватися частіше. Звіт повинен якомога повніше відображати вплив на довкілля, події та діяльність за звітний період часу.

Більш чисте виробництво (БЧВ) – комплексна превентивна екологічна стратегія постійного застосування у виробничих процесах, яка використовується як при виготовленні продукції, так і при наданні послуг для підвищення економічної ефективності виробництва, зниження виробничих ризиків для персоналу та зменшення навантаження на навколишнє середовище. Загалом БЧВ передбачає зниження споживання сировини, матеріалів, води та

енергетичних ресурсів, відмову від використання високотоксичних речовин (заміна таких речовин більш безпечними аналогами), а також скорочення обсягів усіх викидів і відходів підприємств. При виробництві продукції БЧВ зумовлює зниження негативного впливу на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу. При наданні послуг характеризується застосуванням ефективного екологічного управління під час розроблення та надання послуг. Впровадження БЧВ для підприємств пов'язане із зростанням економічної ефективності виробничих процесів, покращенням екологічних показників та посиленням потенціалу конкурентоспроможності. Основними практичними інструментами БЧВ є:

- належне ведення господарства (експлуатація);
- заміна матеріалів у виробничих процесах;
- покращення контролю виробничих процесів;
- оновлення виробничого обладнання;
- зміна технології виробництва;
- відновлення/повторне використання відходів у виробничих процесах;
- використання корисних побічних продуктів;
- удосконалення кінцевого продукту для зменшення його екологічного впливу під час та/ або після його використання (утилізації).

Отже, справжній зелений офіс повинен відповідати встановленим правилам та критеріям їх оцінювання, тобто стандарту 8. Стандарт «Зелений офіс» є універсальним, його можна застосовувати для організацій офісного типу будь-якої форми власності та масштабів. У багатьох країнах подібні стандарти популярні як серед великих компаній, так і серед бюджетних організацій. У деяких європейських країнах впровадження цього стандарту рекомендовано профспілковими організаціями, оскільки він сприяє створенню більш безпечного й комфортного робочого місця і, як наслідок, запобіганню ряду захворювань, пов'язаних з виробничим середовищем. В Україні стандарт «Зелений офіс» був розроблений національним технічним комітетом стандартизації ТК 82 «Охорона довкілля» та прийнятий у 2012 році. В основу

стандарту була покладена концепція «зелений офіс» та показники за кращими практиками її впровадження у поєднанні з критеріями визнаних на міжнародному рівні систем оцінки будівель і споруд LEED9 , BREEAM10, DGNB11. Стандарт встановлює обов'язкові та додаткові критерії, за якими оцінюється екологічна результативність організації. Основним завданням при впровадженні та подальшому перегляді критеріїв є:

- енергоефективність;
- раціональне використання водних ресурсів;
- раціональне використання матеріальних ресурсів;
- забезпечення сталих (зелених) закупівель;
- обмеження вмісту небезпечних для довкілля та здоров'я людини речовин у матеріалах і засобах, що використовуються для забезпечення функціонування офісу;
- зменшення та раціональне поводження з відходами.

Не менше 50% додаткових критеріїв повинні бути виконані для отримання екологічного сертифікату класу «Standard», не менше 70% – для класу «Premium» і 90% – для «Platinum» класу. Процедура оцінки відповідності стандарту «Зелений офіс» проводиться незалежною компетентною стороною – органом з оцінки відповідності, за схемою екологічної сертифікації згідно з ISO 14024. Процедура сертифікації дозволяє ясно й чітко зрозуміти, чи відповідає організація вимогам стандарту. Такий підхід відповідає міжнародній практиці і правилам ділової етики.

3.2. Напрями трансформації маркетингового просування продукту в умовах становлення циркулярної економіки.

Розбудова організаційного потенціалу в екологічному секторі є ринковою нішею, яка відкриває багато можливостей для зростання. Фактори регуляторного впливу та вимог ринку, зазначені вище, створюють попит на зелені бізнес-стратегії. Це утворює бізнес-середовище, яке підтримує розвиток компаній, що можуть постачати необхідні послуги та продукти. Нові компанії,

які з'являються в секторі розбудови зеленого організаційного потенціалу, та компанії, що бажають розширити свою діяльність у цьому секторі, повинні пропонувати таке, аби бути успішними:

- для надання послуг із розбудови зеленого організаційного потенціалу: штат, який має відповідний високий рівень освіти та результати роботи з клієнтами, що засвідчують результативність наданих послуг;
- для постачання продуктів з метою впровадження стратегій розбудови зеленого організаційного потенціалу: надійні та рентабельні продукти на цільовому ринку;
- для постачання послуг і продуктів: вагомі аргументи на користь залучення цієї компанії до процесу надання послуг або постачання продукту.

За відсутності вагомих аргументів потенційний клієнт, імовірно, обере іншу компанію для надання відповідних послуг або постачання продуктів. Багатьом компаніям, які б хотіли зайнятися розбудовою зеленого організаційного потенціалу, може бракувати знань, досвіду чи продуктів для успішного виходу на ринок. Партнерства з іноземними компаніями можуть створити можливості в цій сфері. Іноземні компанії можуть надати необхідні для України знання, досвід та/або продукти, але вони можуть не мати знань про місцеві норми і досвід, а також їм може бракувати контактів із потенційними клієнтами. Таким чином, може бути природньо, якщо місцеві МСП, що бажають вийти на ринок надання послуг із розбудови зеленого організаційного потенціалу, стануть партнерами з іноземними компаніями; за таких умов кожен із партнерів буде забезпечувати навички, яких бракує іншому, для досягнення успіху в цьому секторі.

Підприємство може вирішити задовольнити потребу в розбудові зеленого організаційного потенціалу за рахунок розвитку власних ресурсів. Зазвичай це можна зробити за допомогою створення відповідного підрозділу підприємства (тобто відділу / підрозділу / департаменту), який координуватиме діяльність із розроблення й впровадження зеленого організаційного потенціалу та її поширення на діяльність організації загалом. Така стратегія розбудови зеленого

організаційного потенціалу може бути ефективною, якщо вимоги до цієї діяльності чітко визначено в рамках компетенцій організації (наприклад, покращення стратегії, спрямованої на дотримання екологічних вимог). В інших випадках (зокрема, розроблення стратегії екологічного маркетингу та запровадження екомаркування), імовірно, на початковому етапі необхідно буде залучити зовнішніх експертів, але подальший розвиток і впровадження стратегії з розбудови зеленого організаційного потенціалу можна втілювати в життя власними силами. Великі корпорації, зокрема міжнародні, часто розробляють політику щодо екологічної збалансованості, у рамках якої корпорація бере на себе зобов'язання дотримуватися певних стандартів у цій сфері. Такою політикою часто передбачено, щоб компанії у своїх ланцюгах постачання дотримувалися таких самих стандартів, які визначено в їхніх договорах на постачання. Послуги з розбудови зеленого організаційного потенціалу можуть надаватися міжнародною корпорацією місцевим підприємствам, які є постачальниками цієї корпорації. Такий підхід дає змогу скористатися високоякісними послугами з розбудови зеленого організаційного потенціалу, які цілком відповідають діяльності організації та можуть бути використані для розвитку відносин підприємств з міжнародною корпорацією. До того ж, це може стати основою для розширення клієнтської бази, що може потребувати розбудови зеленого організаційного потенціалу.

Отримання екологічного сертифіката та права на екологічне маркування – це початок шляху, який приведе до успіху. Аналіз ринку та маркетингові дослідження окремих компаній демонструють, що ці інструменти дійсно посилюють конкурентоспроможність і працюють на збільшення продажів за умов їх ефективного використання. Компаніям, що впроваджують елементи екологічного управління доцільно використовувати переваги, що надають екологічна сертифікація та маркування як результати незалежної й компетентної оцінки, проведеної відповідно до вимог міжнародних стандартів. Кожного разу, коли потрібні роз'яснення чи поради відносно дизайну макета чи

стратегії просування, навчання персоналу та з інших питань, необхідно звертатися до органу з екологічного маркування.

Екологічна сертифікація та маркування є орієнтиром для споживача, який прагне споживати якісну й безпечну продукцію, що від - відповідає його потребам. Такий споживач турбується про здоров'я, має середній і вище достаток. Активний користувач Інтернету, користується ним для пошуку потрібної інформації. Ціна має для нього значення, але перш за все його цікавить продукт. Свій вибір він формує, вивчивши його склад, властивості або технічні характеристики. Також на його вибір матимуть вплив оцінки незалежних експертиз та відгуки інших споживачів. Вік – від 25 до 45. Стать – залежно від категорії продукції. Навіть у період економічних спадів такий споживач не буде жертвувати якістю та безпекою. Він буде споживати менше, шукати альтернативні варіанти. Кількість таких споживачів з року в рік збільшується.

Наявність екологічного сертифіката, знак екологічного маркування та фрази, що акцентують увагу споживача на перевагах маркованої ним продукції, надають впевненість виробнику, що продукція відповідає новим ринковим тенденціям. Але не менш важливо інформувати споживача про екологічні критерії та стандарти. Це дасть йому можливість переконатися в тому, що екологічне маркування не елемент суто реклами, а надійний результат незалежної оцінки за чітко визначеними критеріями, що вказують на перевагу щодо впливів на стан довкілля та здоров'я людини. Для інформування варто застосовувати всі можливі канали комунікацій та маркетингові інновації. Але якщо команда, яка займається просуванням і рекламною кампанією, не володіє інформацією про систему сертифікації та екологічні критерії, за якими оцінювався продукт чи послуга, зробити це ефективно майже неможливо.

Команіям необхідно розмішувати екологічне маркування на споживчій тарі чи пакуванні. Обов'язково разом зі знаком маркування має бути зазначений номер екологічного сертифіката. У разі, якщо місце дозволяє, варто зробити посилання на те, що продукт сертифікований згідно з ISO 14024. Також доцільно додати фрази, валідовані органом з оцінки відповідності, які вказують

на перевагу маркованої продукції. Необхідно пам'ятати, що макети етикеток чи споживчого пакування необхідно узгодити з органом, що видав екологічний сертифікат.

Серед маркетингових заходів має біти також прес-реліз і проведення презентаційної прес-конференції із залученням незалежних експертів, які прокоментують результати оцінки та встановлені переваги продукції, позначеної екологічним маркуванням. Основними месенджами такого заходу мають бути:

- інформація про те, що продукт пройшов екологічну сертифікацію за схемою згідно з ISO 14024 (або згідно з ISO 14024);
- право на застосування екологічного маркування на законних підставах;
- сертифікація здійснювалася органом з оцінки відповідності, який має міжнародне визнання в 60 країнах світу (зокрема, у Європі, Азійсько-Тихоокеанському регіоні, США, Канаді та інших);
- процедура сертифікації передбачала оцінювання на відповідність критеріям, які підтверджують переваги продукції щодо впливів на довкілля, здоров'я людини, а також функціональні (якісні, технічні чи інші) характеристики протягом життєвого циклу (або «від колиски до могили»).

Варто також розказати споживачу більш детально про критерії та результати оцінювання. Найкраще це продемонструвати у вигляді інфографіки, порівняльних графіків (таблиць, діаграм), які представляють ти чи ті показники щодо вимог:

- державних норм;
- екологічних критеріїв.

Ключовими аргументами мають бути:

- більш безпечний;
- краще для здоров'я;
- незалежна експертна оцінка органом, що має міжнародне визнання;
- критерії оцінки встановлюють додаткові вимоги і є більш жорсткими відносно показників безпеки згідно з державними нормами.

Ці складні факти можна обмежити квінтесенцією – «жменьки» доступної для сприйняття інформації у POS-матеріалах. Необхідно додати більше деталей на сайті та в засобах масової інформації. Це може бути розділ статті, інтерв'ю або окрема стаття з докладнішою інформацією, розміщення публікації на сайті, просування з використанням соціальних мереж та всіх можливих каналів комунікацій.

Підприємству необхідно розглянути можливість розвитку бізнесу, орієнтованого на зростаючу тенденцію щодо здорового способу життя, розумного споживання, органічних продуктів, відновлюваної енергії та інших «зелених» секторів. На цьому етапі бізнес-циклу ключовими є обговорення, проведення мозкового штурму та інша діяльність із генерування бізнес-ідей, разом із визначенням основних напрямів втілення ідей у реальність. Визначення ринкових можливостей передбачає виявлення потенційних можливостей для розвитку бізнесу, націленого на задоволення потреб у товарах і послугах шляхами, які сприяють екологічній збалансованості. Цього можна досягти через дослідження ринку для виявлення потреб і побажань, а також шляхом проведення практикумів, нарад, конференцій для обговорення можливостей. Також можна проводити конкурси для демонстрації й популяризації «зелених» бізнес-ідей. Такі послуги можуть надавати: бізнес-наставники, організатори зустрічей та заходів, наукові кола, консультанти та місцеві неприбуткові організації.

На цій стадії розвитку кожне підприємство має замислитися над тим, який потенційний вплив на довкілля воно чинитиме та якими є екологічні вимоги. Компаніям потрібна інформаційна й аналітична підтримка для визначення відповідності їхньої діяльності екологічним нормам та обрання заходів для зменшення впливу їхньої діяльності на довкілля. Основними послугами, яких потребуватиме підприємство, стануть:

1. Визначення потенційного впливу на довкілля і пов'язаних із ним юридичних/нормативних вимог. Власники нового бізнесу повинні розглянути потенційний вплив своєї діяльності на довкілля як одне з питань, які необхідно

вирішити, і мають розвивати свою діяльність так, щоб негативний вплив на довкілля було зведено до мінімуму, а залишкові ефекти були прийнятними.

2. Визначення маркетингових можливостей використовувати екологічні показники діяльності. Новий бізнес має використовувати позитивні екологічні характеристики, щоб розвивати свої ринки. Відповідальне споживання набуває все більшої популярності, тому підприємці можуть застосовувати хороші екологічні показники для підтримки маркетингу та комунікацій.

3. Спеціалізовані консультації щодо організації діяльності, виробництва в певних галузях. Послуги може бути надано в центрах розвитку бізнесу, бізнес-інкубаторах завдяки зусиллям місцевих органів влади, консультантів, наукових кіл, екологічних НУО.

На стадії зростання компанії необхідно буде проводити моніторинг відповідності її діяльності екологічним вимогам. Ключовою послугою, яку може бути надано спеціалізованими організаціями, є екологічна оцінка. Ця послуга передбачає моніторинг впливу на повітря, воду, ґрунт та інші складові довкілля для забезпечення виконання нормативних вимог. Послуги з екологічної оцінки та моніторингу діяльності на відповідність екологічним вимогам можуть надавати спеціалізовані приватні організації, експерти з питань довкілля й відповідні лабораторії.

На стадії зрілості підприємству необхідно продовжувати проводити моніторинг своєї діяльності на відповідність поточним екологічним вимогам. Підприємство має оцінити можливості покращення екологічних показників своєї діяльності. Результатом цього може бути не лише поліпшення екологічних показників, а й зниження витрат і підвищення прибутку. Послуга екологічного аудиту може стати важливою для забезпечення того, щоб підприємство виконувало свої юридичні екологічні зобов'язання та оптимізувало свої екологічні показники. Послугу можуть надавати спеціалізовані приватні організації та експерти з питань довкілля. Не менш важливою може бути фінансова підтримка, зокрема екологічне кредитування,

та консалтингова підтримка щодо фінансування «зелених» інвестицій. Цю послугу можуть надавати спеціалізовані програми й фінансові установи.

На цій стадії дуже часто компанія змушена шукати нових шляхів розвитку. Застосування більш екологічних методів у процесі виробництва може створити нові перспективи в продажах, вплинути на зміну позиції компанії на ринку або визначити нові можливості для розвитку продукту. У будь-якому з цих випадків компанія може затвердити нову стратегію, що сприятиме відновленню зростання. Як альтернатива – компанія може вирішити, що найкращим варіантом буде вихід з ринку або через закриття, або через продаж бізнесу. У цих випадках компанія повинна продемонструвати відсутність зобов'язань щодо екологічних питань, пов'язаних з її активами чи діяльністю; будь-які зобов'язання повинні бути врегульовані до продажу чи передачі активів або завершення діяльності. Необхідно провести перевірку та оцінку екологічного впливу, щоб підтвердити дотримання екологічних стандартів і норм. Перевірка та оцінка екологічного впливу є спеціалізованим видом діяльності, і підприємство може бути не виконати його. Подібну послугу можуть надавати експерти та спеціалізовані приватні організації.

Фактор вимог ринку – це ринковий попит на екологічні послуги та товари. Орієнтація ринку щодо цих аспектів швидко змінюється протягом останніх років з огляду на те, як зростає рівень обізнаності споживачів. Діяльність у відповідь на вимоги ринку стосовно екологічності часто підтримується різними програмами, які сертифікують послуги й товари як «екологічні» відповідно до критеріїв, визначених у рамках таких програм. Існує понад 200 програм такого типу в Європі. Одні надають сертифікацію щодо екологічної збалансованості, інші працюють зі спеціальними категоріями послуг і продуктів, а деякі є ширше застосовуваними для всіх категорій продуктів і послуг. Одна лише програма еко-маркування ЄС охоплює понад 38 тис. послуг і продуктів. Споживачі в Україні також щоденно бачать маркування, що використовується в межах цієї програми та інших програм для позначення екологічності послуги або продукту. Навіть послуги та продукти,

які офіційно не входять до програми сертифікації екологічної збалансованості, часто отримуватимуть переваги від маркетингу, що позиціонує таку послугу чи продукт як «екологічну/екологічний». Малі та середні підприємства не завжди можуть зрозуміти пріоритети екологічної збалансованості, які споживачі пов'язують із послугами та продуктами, а також можуть не розуміти, як ефективно конкурувати на цьому рівні. З іншого боку, вони можуть відчувати необхідність конкурувати на основі екологічної збалансованості, якщо їхні послуги або продукти не виконують планів продажу і не відповідають очікуванням. Малі та середні підприємства, які експортують товари до ЄС, відчують, зокрема, необхідність показувати, що їхні послуги й товари відповідають критеріям екологічної збалансованості, яких очікує ринок від сектору, де працює ця компанія.

Висновки до розділу 3

Сталість підприємства ґрунтується на системі управління екологічними аспектами та впровадженні ресурсозберігаючих технологій більш чистого виробництва. Такий підхід дозволяє оцінити ситуацію, конкурентний потенціал та шляхи економії щодо ефективного використання всіх ресурсів та зниження собівартості продукції і зменшення утворення відходів та викидів у атмосферу, підвищити ресурсоефективність та конкурентоспроможність. Поєднання екологічної ефективності виробництва з економічним зростанням підприємства є основною ідеєю сталого виробництва.

Підприємство може вирішити задовольнити потребу в розбудові зеленого конкурентного потенціалу за рахунок розвитку власних ресурсів. Зазвичай це можна зробити за допомогою створення відповідного підрозділу підприємства, який координуватиме діяльність із розроблення й впровадження зеленого організаційного потенціалу та її поширення на діяльність організації загалом. Така стратегія розбудови зеленого конкурентного потенціалу може бути ефективною, якщо вимоги до цієї діяльності чітко визначено в рамках компетенцій організації (наприклад, покращення стратегії, спрямованої на

дотримання екологічних вимог). В інших випадках (зокрема, розроблення стратегії екологічного маркетингу та запровадження екомаркування), імовірно, на початковому етапі необхідно буде залучити зовнішніх експертів, але подальший розвиток і впровадження стратегії з розбудови зеленого організаційного потенціалу можна втілювати в життя власними силами.

ВИСНОВКИ

У загальному вигляді конкурентну перевагу можна визначити як стабільне отримання однією компанією більш високого показника прибутку в порівнянні з суперниками на одному і тому ж ринку. Однак конкурентна перевага може не проявлятися в більш високій прибутковості, наприклад, якщо компанія відмовляється від отримання прибутку в поточний момент заради інвестицій в технології, розвиток бренду, розширення частки ринку, формування лояльності співробітників, зміцнюючи тим самим стабільність одержання прибутку в майбутньому. Таким чином, ключовим словом у визначенні конкурентної переваги є «стабільність».

Конкурентний потенціал підприємства включає в себе сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливості об'єктів та/або суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Іншими словами, конкурентний потенціал являє собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості фірми, які дозволяють підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Динамічний розвиток рециклінгу і комплексної переробки сировини, рекуперації відходів свідчать про закономірність ресурсозберігаючих тенденцій інтенсивного природокористування. Їх науковою основою є ідеї технологічно замкнутого кругообігу використання природної сировини. Вторинне ресурсокористування є таким чином довгостроковою стратегією розвитку всього світового господарства і відповідно окремих держав.

У формуванні стратегічного потенціалу сталого розвитку у сфері поводження з відходами в Україні пріоритетна увага має надаватися забезпеченню відповідних засад управління відходами і створенню його організаційно-економічного забезпечення. Таке управління на базі реалізації ідей рециклінгу і створення відповідної інфраструктури за досвідом найбільш

економічно розвинених країн є безальтернативною стратегічною домінантою. Це тим більш важливо, що генерування відходів в Україні (як і в усьому світі) продовжує зростати. Відтак постає завдання формування довгострокових програм попередження утворення відходів. Додатковий стимул має отримати політика й організаційно-економічний механізм, спрямовані на досягнення ефекту декаплінгу, маючи на увазі зростання ВВП за відносного зменшення утворення відходів.

При підвищенні конкурентоспроможності організації важливу роль відіграє стратегія створення та розвитку її конкурентних переваг. При розробці даних стратегій необхідно враховувати певні чинники, які забезпечують правильний напрямок руху організації і досягнення поставлених цілей фірми, що говорить про їх значимість. Таким чином, тут мають величезне значення такі фактори як, максимальне задоволення потреб споживачів за рахунок продажу товарів і надання послуг; здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечує конкурентоспроможність і досягнення її цілей; управління людськими ресурсами – високо мотивовані фахівці.

Висока вірогідність прогнозів майбутнього розвитку підприємства «Євросистеми» неможлива. Можна тільки приготуватися до майбутніх змін завчасно. Це реально здійснити, якщо у підприємства є інструменти раннього виявлення змін, які зачіпають його інтереси, і розроблені способи негайного реагування на них, тобто проведення змін, які адаптують підприємство до можливих змін. Таким чином, щоб впоратися зі швидкими змінами, потрібно створити гнучку і таку що легко адаптується до нових умов організацію, якій для здійснення перетворень не потрібен великий запас часу. Вирішення цієї проблеми багато в чому зумовлює розвиток і функціонування інформаційно-аналітичної системи підприємства, яка повинна забезпечувати осіб що приймають рішення адекватною, повною та актуальною інформацією про зміни на бізнес середовищі в режимі реального часу і пропонувати варіанти вирішення завдань швидкої адаптації підприємства до цих змін.

Фінансовий аналіз дозволяє визначити рівень загрози банкрутства підприємства «Євросистеми» а також рівень його фінансового стану відносно конкурентів та аналогічних підприємств відповідної галузі. За допомогою певної сукупності фінансових показників (коефіцієнтів) оцінюється рівень діяльності та динаміка розвитку підприємства а також рівень його інвестиційної привабливості. За результатами оцінки даних фінансових показників визначається рівень привабливості підприємства для інвесторів, тобто при позитивних фінансових показниках рівень інвестиційної привабливості буде досить високим, а при негативних – відповідно низьким, що в свою чергу призводить до зростання витрат при залученні капіталу. Співвідношення фінансових показників та коефіцієнтів використовується кредитно-фінансовими установами (банками) при наданні позик та кредитів підприємству.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішою характеристикою його фінансово-економічного благополуччя та діяльності, характеризує результат його фінансового та інвестиційного розвитку, містить необхідну інформацію для інвестора, відображає здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями. Фінансова діяльність підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, що залежать від численних і різноманітних факторів. Як комплексна характеристика фінансової діяльності підприємства, фінансова стійкість залежить від безлічі найрізноманітніших чинників. Різноманіття факторів вимагає їх систематизації, що має важливе значення для визначення шляхів підвищення стійкості. Аналізуючи результати оцінювання, можна прийти до висновку про те, що система менеджменту підприємства може бути віднесена до четвертого рівня зрілості (оцінка від 60 до 80), причому, ближче до нижньої межі. Це означає, що система менеджменту на підприємстві сформувалася. По більшості напрямків ведеться постійне вдосконалення якості менеджменту. У системі управління ТОВ «Євросистеми» існують проблемні зони, пов'язані з функціями планування і мотивації, які вимагають перетворень. На підприємстві слід

підтримувати динаміку поліпшень. Склад і структура фінансових ресурсів, правильний вибір управління ними також є найважливішими факторами, що впливають на зміну фінансової стійкості підприємства «Євросистеми». Чим більше у нього власних коштів, у тому числі власних оборотних коштів, тим за інших рівних умов найбільш фінансово стійкою є організація. Проаналізувавши проведені розрахунки можна зробити висновок, що дане підприємство може вчасно виконати свої короткотермінові зобов'язання.

Відповідно до того, що досліджуване підприємство відноситься до сфери продажів товарів масового споживання та з урахуванням даних, отриманих шляхом аналізу SWOT-таблиці, можна зробити висновок, що підприємству необхідно дотримуватися стратегії масового маркетингу, з метою залучення якомога більшої числа покупців.

На досліджуваному підприємстві життєвий цикл товарів не вивчається, тобто з початку продажу продукції і до останньої одиниці ціна на даний товар постійна. У зв'язку з цим реалізація продукції на підприємстві уповільнюється і підприємство не має такого прибутку який підприємство отримало б якщо б встановило максимальну ціну на продукцію в той період коли на неї найбільший попит. Моніторинг конкурентного середовища практично не проводиться, збирається лише інформація про ціни які встановлені в конкурентів на ті види продукції які є в досліджуваного підприємства. Виходячи тільки з даної інформації не можливо проаналізувати конкурентне середовище, в якому здійснює діяльність підприємство. Стратегія підприємства не є продуманою і орієнтується більше на закупівельну ціну товару, і менше звертається увага на попит товару, на його властивості та новизну. Асортиментна політика на підприємстві не має стратегічної основи. Основною метою вироблення асортиментної політики є те, що всі товари які заплановані повинні бути на вітринах. Та продукція яка є на день складання і формує асортимент. Але не береться до уваги те що виробники продукції розширюють свій асортимент.

Розвиток конкурентних переваг ТОВ «Євросистеми», а також управління даним процесом вимагає вдосконалення методичного інструментарію і технологій. Дані фактори дозволяють проводити моніторинг потенційних можливостей і здатності організації вести конкурентну боротьбу в умовах ринкової економіки. При підвищенні конкурентоспроможності організації стратегія створення та розвитку її конкурентних переваг відіграє найважливішу роль.

Сталість підприємства ґрунтується на системі управління екологічними аспектами та впровадженні ресурсозберігаючих технологій більш чистого виробництва. Такий підхід дозволяє оцінити ситуацію, конкурентний потенціал та шляхи економії щодо ефективного використання всіх ресурсів та зниження собівартості продукції і зменшення утворення відходів та викидів у атмосферу, підвищити ресурсоефективність та конкурентоспроможність. Поєднання екологічної ефективності виробництва з економічним зростанням підприємства є основною ідеєю сталого виробництва.

Підприємство може вирішити задовольнити потребу в розбудові зеленого конкурентного потенціалу за рахунок розвитку власних ресурсів. Зазвичай це можна зробити за допомогою створення відповідного підрозділу підприємства, який координуватиме діяльність із розроблення й впровадження зеленого організаційного потенціалу та її поширення на діяльність організації загалом. Така стратегія розбудови зеленого конкурентного потенціалу може бути ефективною, якщо вимоги до цієї діяльності чітко визначено в рамках компетенцій організації (наприклад, покращення стратегії, спрямованої на дотримання екологічних вимог). В інших випадках (зокрема, розроблення стратегії екологічного маркетингу та запровадження екомаркування), імовірно, на початковому етапі необхідно буде залучити зовнішніх експертів, але подальший розвиток і впровадження стратегії з розбудови зеленого організаційного потенціалу можна втілювати в життя власними силами.

Список використаних джерел

1. Довга Т. М. Удосконалення системи статистичної звітності сміттєпереробних підприємств щодо утилізації та переробки побутових відходів / Т. М. Довга // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 3. – С. 48–50.
2. Дяченко Н. М. Розвиток екологічно орієнтованого ринку в Україні / Н. М. Дяченко // Нові технології. – 2009. – № 4 (26). – С. 184–186.
3. Екологічний маркетинг : навч. посібник / А. М. Вічевич , Т. В. Вайданич , І. І. Дідович , А. П. Дідович. – Львів : Афіша, 2003. – 242 с.
4. Екологічно чисті технології – інноваційний напрям екологізації сільськогосподарського виробництва / Б. В. Буркинський , Е. Р. Губанова // Причорномор. екол. бюл. – 2007. – № 2 (24). – С. 214–220.
5. Енергоефективне використання відходів деревини / Д. В. Степанов, С. Й. Ткаченко, М. П. Шмоняк // Енергетика та електрифікація. – 2013. – № 5. – С. 60–71.
6. Енергопродуктивність екосистем у контексті переходу до збалансованого розвитку / Є. М. Безсонов // Екол. вісн. – 2016. – № 5. – С. 19–20.
7. Євдокимова В. В. Збереження водних ресурсів України як складова ефективності державної політики в покращенні якості життя громадян / В. В. Євдокимова // Економіка та держава. – 2014. – № 1. – С. 129–132.
8. Єремєєв І. С. Інтелектуалізація прийняття рішень у сфері поводження з твердими побутовими відходами / І. С. Єремєєв, С. В. Марчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 13–14. – С. 9–11. – Бібліогр.: 5 назв.
9. Замула І. В. Аналіз рентабельності екологічно чистої продукції при маркетинговому дослідженні / І. В. Замула // Акт. пробл. економіки. – 2016. – № 8. – С. 317–322. – Бібліогр.: 15 назв.
10. Захарченко О. В. Аналіз та напрямки вирішення проблем з твердими побутовими відходами / О. В. Захарченко // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2017. – № 3 (190). – С. 22–29.
11. Інсоляційні переваги локального енергосбереження на Півдні України / В. В. Добровольський // Еколог. вісн. – 2017. – № 3. – С. 24–26.
12. Іртищева І. Світ врятує марікультура / І. Іртищева, Н. Потапенко // Економіст. – 2014. – № 4. – С. 35–38. – Бібліогр.: 13 назв.
13. Канюк Г. І. Питання енерго- і ресурсозбереження при вивченні спеціальних дисциплін / Г. І. Канюк, Т. М. Фурсова // Енергосбережение. Енергетика. Енергоаудит. – 2017. – № 8-9. – С. 2–8. – Бібліогр.: 10 назв.
14. Карпенко Д. С. Економічна доцільність використання безакумуляторної фотоелектричної системи з охолодженням / Д. С. Карпенко, В. І. Шкляр, В. В. Дубровська // Енергетика та електрифікація. – 2017. – № 3. – С. 22–25.
15. Кваша Т. К. ІКТ-технології "зеленого" зростання : світовий досвід та перспективи розвитку / Т. К. Кваша, О. Ф. Паладченко, Г. П. Задорожня // Проблеми науки. – 2013. – № 3. – С. 18–23.

16. Керн Б. Отходы становятся энергией / Б. Керн // Винахідник і раціоналізатор. – 2016. – № 2. – С. 27–31.
17. Конкурентоспроможність національної економіки / Інститут економіки та прогнозування НАН України / [Бабак А. В., Биконя С. Ф.,
18. Костюк О. Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій і логістичній інтерпретації / О. Костюк // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 3. – С. 152-161.
19. Кремнев Г. П. Ресурс- и энергосберегающие технологии в машиностроении : учеб. пособие / Г. П. Кремнев, Ф. В. Новиков. – Днепропетровск : Лира, 2016. – 297 с.
20. Кривов`язюк І. В. Феномен часу в розвитку економічних систем / І. В. Кривов`язюк // Акт. пробл. економіки. – 2014. – № 8. – С. 24–28. – Бібліогр.: 12 назв.
21. Крикавський Є. В. Відповідальне поводження з твердими побутовими відходами: парадигми та контраверсії / Є. В. Крикавський, А. С. Костюк // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – Львів, 2017. – № 863 : Логістика. – С. 101–109. – Бібліогр.: 13 назв.
22. Маковій Ю. Г. Механізми державного регулювання розвитку енергозбереження та підвищення енергоефективності в Україні / Ю. Г. Маковій // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 13. – С. 94–97. – Бібліогр.: 6 назв.
23. Межевич А. С. Ветроэнергетика как один из возможных источников энергии для получения экологически чистого водородного энергоносителя / А. С. Межевич, И. В. Руженцев // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2008. – № 9. – С. 24–30.
24. Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоудхари] ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
25. Методи переробки промислових викидів та побутових відходів : навч. посібник / В. Я. Кожухар, Д. В. Миронов, В. В. Брем, К. А. Васютинська ; Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса : Сімекс-прінт, 2013. – 224 с.
26. Мильнер Б. З. Теория организаций : Курс лекций [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент»] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 334 с.
27. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 688 с. – (Теория и практика менеджмента).
28. Миротин Л. Б. Современные методы управления интегрированными цепями поставок / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов и др. // www.integprog.ru/pub_ucsp.php. – Заголовок з екрану.
29. Моделювання компресійної характеристики твердих побутових відходів у сміттєвозі на основі комп'ютерної програми "PlanExp" / О. В. Березюк // Вісн. Він. політехн. ін-ту. – 2016. – № 6 (129). – С. 23–28. – Бібліогр.: 25 назв.

30. Немировский И. А. Переработка ТБО : проблемы и достоинства / И. А. Немировский // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2011. – № 8. – С. 31–37.
31. Никитин Е. Е. Концептуальные положения модернизации существующих неэффективных систем центрального теплоснабжения / Е. Е. Никитин // Энерготехнологии и ресурсосбережение. – 2017. – № 2. – С. 11–21.
32. Нікішина О. В. Впровадження екологічно чистого виробництва як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. В. Нікішина, Г. С. Корчаковська // Тр. Одес. политехн. ун-та. – Одесса, 2007. – Вып. 1 (27). – С. 283–289. – Бібліогр.: 8 назв.
33. Новые и нетрадиционные технологии в ресурсо- и энергосбережении : материалы науч.-техн. конф., г. Одесса, 11-12 окт. 2007 г. – Киев : АТМ Украины, 2007. – 140 с.
34. Олениченко Ю. А. Експертна оцінка результативності механізмів державного управління у сфері безпеки поводження з твердими побутовими відходами / Ю. А. Олениченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 2. – С. 85–90. – Бібліогр.: 12 назв.
35. Основи екології : навколишнє середовище і техногенний вплив : підручник / Я. П. Скоробогатий, В. В. Ощиповський, В. О. Василечко, С. Л. Кусковець. – Львів : Новий Світ-2000, 2011. – 222 с.
36. Пилипенко С. О. Обзор зарубежных исследований по использованию водорода в качестве экологически чистого топлива в двигателях внутреннего сгорания / С. О. Пилипенко // Проблемы машиностроения. – 2015. – Т. 18, № 1. – С. 73–78.
37. Письменный Б. В. Проблеми раціонального використання енергоресурсів в Україні / Б. В. Письменный, І. І. Касілов, О. Б. Письменна // Економіка та держава. – 2013. – № 12. – С. 56–58.
38. Повышение энергоэффективности экономики Украины – миссия и основной приоритет развития энергетики / Б. И. Басок, Е. Т. Базеев // Пром. теплотехника. – 2017. – Т. 39, № 2. – С. 46–59.
39. Попрозман Н. В. Ефективність управління ресурсозберігаючими технологіями / Н. В. Попрозман // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2016. – № 1. – С. 54–58. – Бібліогр.: 9 назв.
40. Портер М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. [Е. Калинина]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 714 с.
41. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер [Анатолій Олійник (пер.), Роман Скільський (пер.)]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
42. Правовое обеспечение регулирования сферы обращения с твердыми бытовыми отходами в Украине / О. Н. Гаркушенко // Економіка та держава. – 2014. – № 8. – С. 37–41.
43. Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. Михайла

- Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.
44. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами ; [пер. з англ. Михайла Сливоцького]. - К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція Стандарт»), 2005. – 258 с.
45. Применение озонобезопасных фреонов в теплонасосных установках с использованием тепла грунтовых вод / И. А. Боднар, А. Е. Денисова, С. И. Бухало // Интегр. технології та енергозбереження. – 2014. – № 2. – С. 71–76.
46. Проблемы современной экономики : моногр. / М. М. Брутян, М. П. Вахромеева, Т. М. Ворожейкина и др. ; [под общ. ред. С. С. Чернова]. – Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2016. – 262 с.
47. Проект национальной концепции внедрения и развития экологически чистого производства в Украине // Экономика Украины. – 2013. – № 11. – С. 85–95.
48. Развитие природоохранных технологий и технических средств для переработки труднообогатимого сырья / И. В. Шадрунова, Т. В. Чекушина, Е. В. Колодежная [и др.] // Экология и пром-сть. – 2017. – № 3-4. – С. 20–28. – Библиогр.: 18 назв.
49. Резнікова Н. В. Еволюція форм економічної експансії : неопротекціонізм як інструмент глобального домінування / Н. В. Резнікова, О. А. Іващенко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 4–8. – Бібліогр.: 14 назв.
50. Савуляк В. І. Технічне забезпечення збирання, перевезення та підготовки до переробки твердих побутових відходів : монографія / В. І. Савуляк, О. В. Березюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 216 с.
51. Савченко В. Методика переробки ТБО в залежності від природних зон України / В. Савченко // Альтернат. джерела енергії. – 2011. – № 5-6. – С. 12–14.
52. Сергієнко Л. В. Держава як інститут забезпечення реалізації положень циркулярної економіки / Л. В. Сергієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 8. – С. 117–125. – Бібліогр.: 10 назв.
53. Сергієнко Л. В. Напрями реформування державної політики в забезпеченні циркулярної економіки в контексті міжнародної співпраці / Л. В. Сергієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 23. – С. 100–110. – Бібліогр.: 25 назв.
54. Сивак Р. Б. Формування конкурентних переваг на засадах логістики / Р. Б. Сивак // «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». Матеріали ІІІ науково-практичної конференції. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 114–115.
55. Сигал А. И. Пути сокращения потребления природного газа в коммунальной энергетике / А. И. Сигал // Пром. теплотехника. – 2017. – Т. 39, № 2. – С. 53–64.

56. Системы освещения улиц на солнечных модулях / С. Алехина // Электрик. – 2017. – № 7-8. – С. 34–35.
57. Содержание биоразлагаемых компонентов в составе твердых бытовых отходов в Украине / С. Л. Шмарин, И. Л. Алексеев, Р. С. Филозов [и др.] // Экология и пром-сть. – 2014. – № 1. – С. 79–82. – Библиогр.: 13 назв.
58. Сотник І. М. Економічні основи ресурсозбереження : навч. посібник / І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2013. – 284 с.
59. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : моногр. / В. Г. Потапенко ; [за наук. ред. д. е. н., проф. Є. В. Хлобистова]. – К. : НІСД, 2012. – 360 с.
60. Тарнавська Н. П. Методичний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності продукту / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак / Маркетинг і логістика в системі менеджменту. Тези доповідей VII Міжнар. науково-практ. конф. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – С. 441-443.
61. Тарнавська Н. Зміна акцентів у формуванні конкурентних переваг / Наталя Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 5. – С. 137-140.
62. Тарнавська Н. Особливості сучасної концепції побудови конкурентних переваг зарубіжними і вітчизняними підприємствами / Наталя Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2001. – № 18. – С. 54-59.
63. Тарнавська Н. Особливості формування і реалізації конкурентних стратегій малих і середніх фірм у постсоціалістичному просторі СНД : приклад України / Наталя Тарнавська // Проблеми маркетингу в постсоціалістичних країнах : зб. наук. праць ; за наук. ред. проф. А. Ліманського, проф. Д. Штефаніча. – Тернопіль - Катовіце : Джура, 2001. – С. 73-82.
64. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
65. Телюк К. Ф. Енергозбереження як складова системи вдосконалення суспільного виробництва / К. Ф. Телюк, М. С. Білокриницька, В. І. Кравчук // Регіон. економіка. – 2017. – № 2. – С. 46–54. – Бібліогр.: 12 назв.
66. Теоретичні основи утилізації промислових відходів та синтезу з них нових будівельних матеріалів. Знешкодження отруйних токсичних речовин, радіоактивних відходів : навч. посібник / В. Є. Тузьяк. – Львів : Центр Європи, 2011. – 248 с.
67. Техногенные материалы и промышленные отходы как источник сырья для производства строительных материалов / М. И. Рыщенко, Е. Ю. Федорчук, Г. В. Лисачук, Г. Н. Шабанова // Экология и пром-сть. – 2013. – № 4. – С. 10–16. – Библиогр.: 21 назв.

- 68.Ткаченко О. С. Еко-дизайн на ринку сучасної моди / О. С. Ткаченко, В. І. Гетьман // Екол. вісн. – 2016. – № 3. – С. 26–27.
- 69.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 70.Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 924 с.
- 71.Українець Т. О. Управління системою енергоменеджменту на підприємстві / Т. О. Українець // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2017. – № 3 (190). – С. 51–59.
- 72.Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
- 73.Фесенко К. Є. Інвестиційний потенціал у логістиці / К. Є. Фесенко, Л. Г. Зайончик, М. П. Денисенко, В. Г. Кабанов. – К.: Наук. світ, 2002. – 259 с.
- 74.Філатова Л. С. Теорія циклічності / Л. С. Філатова, О. А. Бардадин // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 13. – С. 79–82. – Бібліогр.: 9 назв.
- 75.Фролова О. Важнейший инвестиционный проект : [мусороперераб. з-д] / О. Фролова // Одес. вестн. – 2010. – 6 февр. – С. 1.
- 76.Харічков С. Екологічно чисте виробництво: інституційні передумови, шляхи та механізми їх активації в Україні / С. Харічков, Н. Андрєєва // Економіст. – 2010. – № 10. – С. 25–29.
- 77.Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – 384 с.
- 78.Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл ; [пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. – СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 509 с.
- 79.Христофор О. В. Стратегічні підходи до формування ресурсозбережної логістичної системи підприємства / О. В. Христофор, Т. С. Мельник // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2003. – № 5. – С. 31-35.
- 80.Циркулярная экономика: ключ к решению проблем изменения климата [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://obzor.press/press/12321-czirkulyarnaya-ekonomika-klyuch-k-resheniyu-problem-izmeneniya-klimata>.
- 81.Цмоць І. Г. Модель визначення пріоритетності виконання інвестиційних енергозберігаючих проєктів на підприємстві / І. Г. Цмоць, В. М. Теслюк, Т. В. Теслюк // Акт. проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 398–408.
- 82.Чернавский Д. Проблема творчества с точки зрения синергетики [Электронный ресурс] / Д. Чернавский, Н. Чернавская. – Режим доступа : http://www.libbooks.ru/bookbox_106958.html.
- 83.Четвёртая промышленная революция: Интернет вещей, циркулярная экономика и блокчейн [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

<http://www.furfur.me/furfur/changes/changes/216447-4-aya-promyshlennayarevolyuetsiya>.

84. Чудеса циркулярной экономики: обувь из использованных бутылок и шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bakertilly.ua/ru/news/id1065>.
85. Чухрай Н. І. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок / Н. І. Чухрай, М. О. Довба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649. – С. 313-320.
86. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / З. Є. Шершньова, [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
87. Шимків А. Англо-український тлумачний словник економічної лексики. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2004. – 429 с.
88. Штайльман К. Новая философия бизнеса. Т. II. Риски и успех предпринимательства в постсоциалистическом обществе / К. Штайльман. – Москва – Берлин : Российское психологическое общество, 2002. – 451 с.
89. Штучні нейронні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.victoria.lviv.ua/html/oio/html/theme5.html>.
90. Щедровицкий П.Г. Мировой кризис, причины его возникновения и создание институтов коллективных решений // Бизнес Мост. – 2001. – № 6. – С. 27.
91. Щербак В. Г. Ресурсозбереження як пріоритетний напрямок розвитку підприємницького потенціалу аграрної сфери / В. Г. Щербак // Акт. пробл. економіки. – 2016. – № 7. – С. 174–183.
92. Щурик М. В. Організаційно-економічні засади збирання, складування та утилізації твердих побутових відходів та сміття : макрорегіональний розріз / М. В. Щурик, О. Р. Надрага // Статистика України. – 2017. – № 1. – С. 40–46.
93. Эколого-экономические основы ресурсосбережения : монография / Л. Г. Мельник , С. Скоков , И. Сотник. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 229 с.
94. Энергосбережение на предприятиях сельскохозяйственного производства. Аналитико-управленческий аспект / А. П. Воинов, С. А. Воинова // Энергетика та електрифікація. – 2017. – № 3. – С. 26–31. – Библиогр.: 9 назв.