

підприємства на них, як вони можуть допомогти підприємству, які ризики несе відсутність системної роботи з цими зацікавленими сторонами та якими будуть наслідки.

Таблиця стейкхолдерів описує їх у розрізі інформації з точки зору самого стейкхолдера, ким він є для підприємства, що він може надати підприємству, які його очікування, зацікавленість в ефективному функціонуванні тощо.

Картка стейкхолдерів описує вплив підприємства на стейкхолдера. Умовно, вона дає відповіді на запитання, обернені до запитань з таблиці. Зазначається рівень безпосереднього впливу на внутрішніх стейкхолдерів, які напругу формують діяльність підприємства, та на тих стейкхолдерів, які мають опосередкований вплив на діяльність підприємства, а також, опосередкований вплив підприємства на тих стейкхолдерів, що не мають впливу власне на діяльність підприємства, але формують його зовнішнє середовище.

Матриця стейкхолдерів допомагає визначити тактику взаємодії з різними групами стейкхолдерів. В матриці стейкхолдери градуються за рівнями впливу та важливості для підприємства. Також рекомендується розробити зворотню матрицю, де вже враховується важливість діяльності підприємства для стейкхолдерів. Вони будуть корисними при розробці стратегії в розрізі розуміння, на яких стейкхолдерів необхідно звернути більшу увагу [2].

При проєктному підході в розробці стратегії підприємства, враховуючи інтереси стейкхолдерів, підприємець формує розуміння, в якій послідовності та які кроки йому необхідно робити у операційній діяльності підприємства, на які проєкти можна не витратити ресурсів, а на які слід звернути більшу увагу, яким чином провадити свою діяльність для досягнення максимального прибутку та що може стати джерелом успіху навіть у часи докорінних змін.

Література:

1. Слухайте на повні груди або "на одній хвилині" : веб-сайт. URL: <https://strategi.com.ua/event/page/4/> (дата звернення 26.11.2022).
2. Стейкхолдери: що таке і чому важливі: веб-сайт. URL: <https://smartik.kiev.ua/stejkholder-y-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/> (дата звернення 26.11.2022).
3. Стейкхолдери, їх вигоди, ваші інтереси : веб-сайт. URL: <https://strategi.com.ua/event/stejkholder-y-ikh-vyhody-vashi-interesy/> (дата звернення 26.11.2022).

Станіславик О. В.

доктор економічних наук, доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Коваленко О. М.

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Вторгнення РФ в Україну вплинуло на поставки української продукції на експорт. В результаті бойових дій відбулось різке падіння експорту продукції підприємств, що ними виробляється. Не працюють окуповані порти, а відтак і заблокована значна частка зовнішньої торгівлі. Продовжує знищуватись транспортно-логістична, маркетингова, соціальна, інженерна інфраструктура регіонів. Скоротилось виробництво основних видів продукції, що становлять основу експортного потенціалу України. Повністю припинили діяльність 54 % виробничих підприємств, 25 % – майже зупинились, 21 % провели

релокацію, 31 % не встигли її провести. Відбувається масовий відтік трудових ресурсів за кордон та їх передислокація на захід країни. Чимало працівників були мобілізовані. Виробничі підприємства страждають від дефіциту кадрів, добрив, пального, оборотних коштів, сировини, неможливості відвантажувати готову продукцію.

В цих умовах для будь-якого виробничого підприємства, що здійснює експортну діяльність важливим є формування принципів та ефективної системи управління ефективністю експортної діяльності.

Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [1].

Можна виділити два види управління ефективністю експортної діяльності виробничих підприємств:

- ефективне керівництво, яке забезпечує інноваційний, перспективний розвиток експортної діяльності і, відповідно, стратегічний успіх;
- результативне керівництво, яке забезпечує можливість тимчасового досягнення короткострокових цілей з кращого співвідношення результатів від експортної діяльності та витрат на її здійснення.

В основі управління ефективністю експортної діяльності виробничого підприємства лежить комплексний аналіз діяльності підприємства.

До основних вимог, що висуваються при комплексному аналізі діяльності підприємства виробничого підприємства, яке здійснює експортну діяльність в умовах військового стану, можна віднести наступні:

- необхідно поєднувати аналіз інноваційної діяльності з комерційним, фінансово-економічним та соціальним для забезпечення принципу комплексності;
- при оцінці ефективності експортної діяльності, зіставлення результатів та витрат необхідно проводити з урахуванням зміни цінності грошей у часі;
- при здійсненні діяльності принципово необхідно враховувати невизначеність і ризику.

Комплексний підхід до аналізу діяльності виробничого підприємства – суб'єкта експортної діяльності можна зобразити у наступному вигляді (рис. 1).

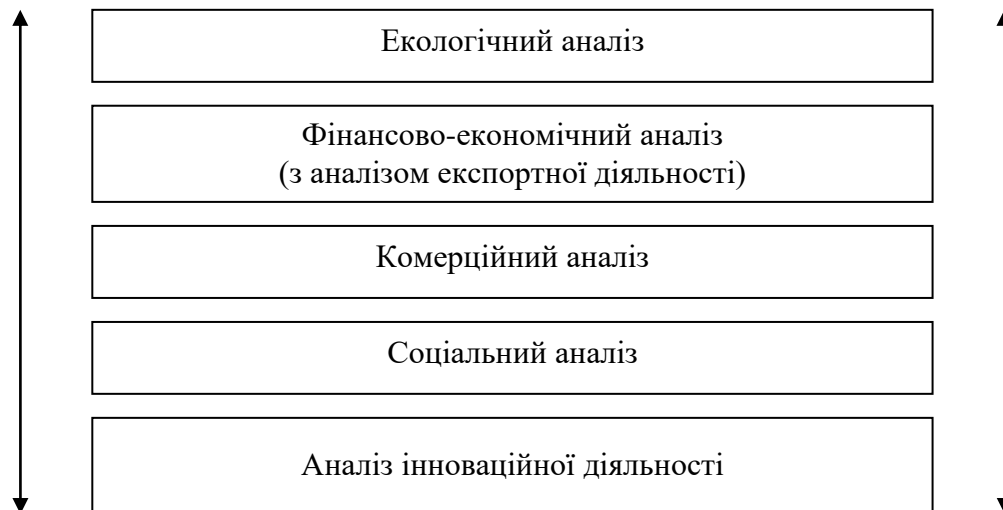


Рис. 1. Комплексний підхід до аналізу діяльності виробничого підприємства – суб'єкта експортної діяльності

Управління ефективністю експортної діяльності виробничого підприємства в умовах військового стану так само буде базуватись на системі методів і принципів вироблення та реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами експортної діяльності підприємства.

Успішне функціонування системи управління ефективністю експортної діяльності виробничого підприємства в сучасних умовах військового стану багато в чому залежить від ефективності її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю експортної діяльності виробничих підприємств пов'язує в єдине ціле сукупність внутрішніх структурних підрозділів і служб, які забезпечують формування і прийняття управлінських рішень, насамперед, в ході планового процесу, формування і використання прибутку від експортної діяльності та відповідають за результати цих рішень.

Ієрархічність структур управління передбачає рух інформаційних потоків і управлінських рішень по вертикалі, в якій орган нижчого рівня управління підпорядкований і контрольований вищим [2]. Відповідно це передбачає виділення різних рівнів управління.

Найбільше поширення у ієрархічних системах мають лінійна, лінійно-функціональна і дивізійна типи структур управління.

Органічні структури управління відрізняються відсутністю ієрархії за умови повної відповідальності керівників сформованих служб за кінцеві результати. Формування таких служб може залишатись за рамками окремих розв'язуваних у комплексі задач.

Зазначене сприяє підвищенню гнучкості управлінської структури та забезпечує її високою адаптивністю до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища. В органічній системі найбільш поширеними є проектна та матрична управлінські структури.

Згідно з першим підходом, управлінські функціональні центри будуються на принципах незалежності, а їх зв'язки з іншими функціональними підрозділами – суто інформаційні (рис. 2) [3].

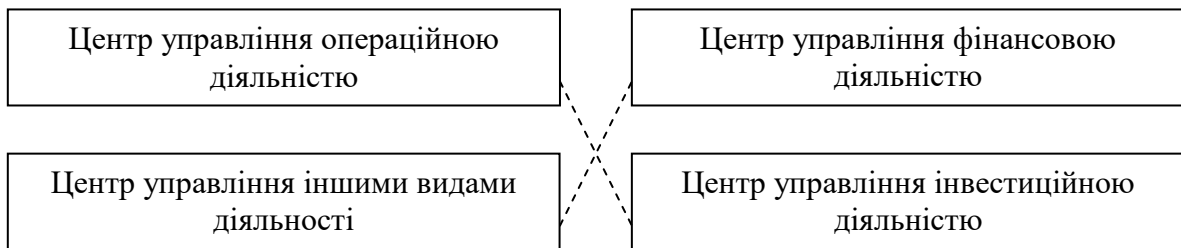


Рис. 2. Дія принципу незалежної діяльності функціональних центрів управління

Згідно з другим підходом (рис. 3), функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, при якому більшість управлінських рішень у межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексної розробки, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства [3].

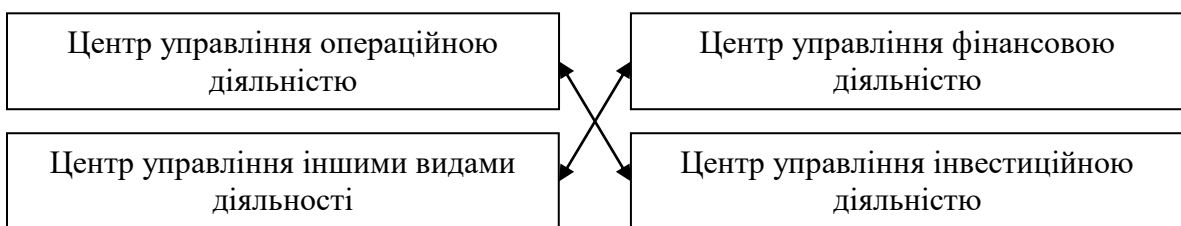


Рисунок 3. Дія принципу взаємозалежної діяльності функціональних центрів управління

На зміну ефективності експортної діяльності виробничого підприємства в умовах військового стану впливають такі групи ключових факторів: зовнішні та внутрішні (рис.

4).



Рисунок 4. Ключові фактори, які впливають на зміну ефективності експортної діяльності виробничого підприємства в умовах військового стану

В сучасних умовах військового стану використання різних форм управління обумовлюється специфічними рисами господарської діяльності виробничого підприємства та його стратегією, відповідно, модель організації експортної діяльності для різних підприємств однозначно буде різною, що свідчить про існуючу можливість використання виробничими підприємствами різних стратегій управління експортною діяльністю, від результатів реалізації яких залежить і сам рівень її ефективності. Всю сукупність таких моделей можна згрупувати та виділити наступну їх типологію:

- наступальна (агресивна) стратегія – має прояв у забезпеченні максимального рівня збуту через його стимулювання з метою збільшення ефекту (прибутку) від експорту;
- захисна стратегія – це лінія поведінки, що має прояв у забезпеченні контролю витрат з метою нарощування прибутку від експорту виробничого підприємства, тобто різниці між абсолютною величиною доходів від експортної діяльності та витрат. Стратегія є ефективною у довгостроковому періоді;
- диверсифікована стратегія – це лінія поведінки, що являє собою поєднання у собі виваженого компромісу між захисною та агресивною стратегіями, що забезпечує можливість узгодити недоліки та переваги обох варіантів згаданих вище стратегій.

На завершення відзначимо, що в умовах що склались, відновлення експортної активності виробничих підприємств, і, відповідно, експортних поставачань значно залежить від спроможності управлінців різних рівнів формувати адекватні стратегічні й бізнес-плани та забезпечувати їх своєчасну ефективну практичну реалізацію; впроваджувати організаційні структури управління, адаптовані до нових особливостей господарювання. Це потрібно робити разом з адекватними діями з боку органів влади щодо впровадження відповідних інструментів та заходів. Багато чого вже зроблено, але багато чого ще треба зробити. Необхідно посилити фінансову державну підтримку, реформувати регуляторну, податкову системи й митне законодавство, посилити інфраструктурну та інформаційну підтримку, активізувати роботу щодо залучення до виробництва всього працездатного населення

Література:

1. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): навч. посіб. / К. В. Ковтуненко та ін.; за ред. К. В. Ковтуненко. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 505 с.
2. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С. В. Філіппової, О. І. Продіус. Одеса: Бондаренко М. О., 2021. – 340 с.
3. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.

Karpenko A.V.
Doctor of Economic Sciences, Professor
National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine
Sevast'yanov R.V.
PhD in Economics, Associate professor
National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine

DEVELOPMENT TRENDS OF THE ZAPORIZHZHIA CLUSTER “ENGINEERING-AUTOMATION-MACHINERY” (EAM)

Significant efforts of active individuals and financial support for the institutionalization of cluster organizations in recent years contributed to the creation of various cluster organizations. The military aggression on February 24, 2022 pushed the clusters to further consolidation, which later, as early as March, will initiate the creation of the Ukrainian Cluster Alliance. The cluster community of Ukraine unites about 1,800 enterprises from different regions of Ukraine in 35 clusters. These companies have their own specialization, resources and experience, potential for joint development.

Clusters allow combining and coordinating all levels of innovation policy. Clusters ensure the concentration of resources and the creation of a favorable environment for economic development in the form of innovation. Interaction and synergy of scientists, business, authorities and the public can be achieved in clusters. The basis of cluster formation is the coordination and synchronization of cooperation of participants in the following areas: definition of common goals and needs; building trust through networking and regular communication; launching a specific action plan, etc.

Zaporizhzhia cluster “EAM” is included in the regional development strategy until 2027. The draft action program for the development of small and medium enterprises in the city of Zaporizhzhia for 2022-2025 has been included in the action plan. Zaporizhzhia cluster “EAM” has initiated cooperation between all members of the cluster. A joint innovation ecosystem of the