

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-19>
УДК 330.366:657.631

Клюс Ю. І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1841-2578>

Бодня І. О.

аспірант,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Klius Yuliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Accounting and Taxation,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Bodnia Ivan

Postgraduate Student,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ВИБІР ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

THE CHOICE OF ECONOMIC TOOLS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE REGION

У статті доведено, що без ефективної комунікації на промислових підприємствах регіону збалансована система показників не стимулюватиме тривалих змін та підвищення ефективності. Визначено, що інструменти підвищення конкурентоспроможності регіону повинні включати систему аналізу; показники раннього попередження; звіти про винятки того чи іншого показника; співробітництво підрозділів промислових підприємств. Розглянуто показники ефективності для індексу виробничої компетентності та індексу ділової активності. Розроблено заходи щодо моделювання індексу виробничої компетентності. Розглянуто розрахунок виробничої компетентності, яка задає тон ефективності бізнесу промисловим підприємствам регіону. Доведено необхідність використання стратегічного картування для підвищення конкурентоспроможності регіону, визначено основні складники стратегічних карт.

Ключові слова: конкурентоспроможність регіону, інструментарій підвищення, показники, промислове підприємство, ефективність, діяльність.

The article proves that without effective communication at industrial enterprises of the region, a balanced system of indicators will not stimulate long-term changes and increase efficiency. It was determined that the tools for increasing the competitiveness of the region should include a system of analysis; early warning indicators; reports on exceptions of this or that indicator; cooperation of divisions of industrial enterprises. Aligning the goals of the balanced scorecard with current and planned initiatives becomes an important way to focus and align all structural units of an industrial enterprise, while using tools such as the index of production competence; index of business activity. Measures have been developed to model the industrial competence index. The calculation of production competence, which sets the tone of business efficiency for industrial enterprises of the region, taking into account competitive priorities, is considered; advanced production technologies; integrated information systems; innovative production processes. The necessity of using strategic mapping to increase the competitiveness of the region has been proven, the main components of strategic maps have been determined. Mapping the production strategy at an industrial enterprise is an important way to assess and visually explain perspectives, goals and measures, as well as cause-and-effect relationships between them. Organizing the goals into each specific perspective and mapping the strategic relationships between all units serves as a way to evaluate the goals to ensure they are consistent and comprehensive. A strategic map is a visual way to convey to different industrial enterprises information about how

the divisions of these enterprises interact with each other, which facilitates the cascading of a balanced scorecard system, since it can be created at different management levels (from 1 to 3) of this enterprise and the map of each level may be revised to align with the overall strategy map. The main components of the strategic map are based on the interaction of all divisions, which justify all the results in production, oriented to the production strategy, which involves significant changes in culture.

Keywords: competitiveness of the region, improvement tools, indicators, industrial enterprise, efficiency, activity.

Постановка проблеми. Передова практика свідчить про те, що політика та виробнича стратегія повинні розглядатися як єдиний процес, яким необхідно керувати і який потрібно регулярно переглядати. Перетворення, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, - це безперервний процес. І тому прикладні аспекти просування сучасного інструментарію ефективної діяльності промислових підприємств регіону підлягають переоцінці. Підтримка в просуванні сучасного інструментарію підвищення конкурентоспроможності регіону проводиться на підставі звітності та аналізу, що дозволяє досліджувати фактори, що впливають на прийняті заходи шляхом каскадного поширення системи показників во всіх підрозділи виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемами підвищення конкурентоспроможності регіонів займаються багато вітчизняних учених, а також закордонні дослідники. Питанням вибору та забезпечення інструментарію підвищення конкурентоспроможності регіону, присвячено роботи В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанової, В. Л. Чернової [1], І. І. Єгорової, О. І. Нікіфорука та ін. [2], О. П. Онофричука [3], а також дослідження закордонних учених, серед яких: Б. А. Паншина [4], Т. Олівейра і Ф. Баско [5], Г. О. Ткачук [6]. Але незважаючи на велику кількість відповідних досліджень, ця тема є актуальною та значущою в умовах сьогодення.

Тому **метою** дослідження є визначення економічного інструментарію підвищення конкурентоспроможності регіону, розгляд його необхідних складників та пошук нових шляхів забезпечення цього інструментарію.

Виклад основного матеріалу. Збалансована система показників підвищення конкурентоспроможності регіону ефективна лише в тому випадку, якщо її чітко розуміють на промислових підприємствах регіону. Вона має розроблятися лише на рівні керівників промислових підприємств і доводитися до кожного менеджера. Без ефективної комунікації на промислових підприємствах регіону збалансована система показників не стимулюватиме тривалих змін та підвищення ефективності.

Найбільша помилка, що здійснюється промисловими підприємствами регіону, - це думати, що збалансована система показ-

ників - просто заходи. Досить часто на промислових підприємствах розробляють список фінансових та нефінансових показників і вважають, що вони мають систему показників, а це далеко не так.

Для досягнення успіху необхідно надати ресурси та фінансувати ініціативи. Працівники, швидше за все, потребуватимуть нових інформаційних інструментів, які допоможуть їм зрозуміти рушійні сили заходів, за які вони несуть відповідальність, оскільки вони самі розглядають і вживають цих заходів. Інструменти повинні включати систему аналізу; показники раннього попередження; звіти про винятки того чи іншого показника; співробітництво підрозділів промислових підприємств.

Зіставлення цілей збалансованої системи показників з поточними та запланованими ініціативами стає важливим способом зосередження та вирівнювання всіх структурних підрозділів промислового підприємства, при цьому використовуються такі інструменти, як:

- індекс виробничої компетенції;
- індекс ділової активності

Індекс виробничої компетентності та індекс ділової активності розраховуються на основі моніторингу промислових виробництв підприємства. Показники ефективності використовуються для розрахунку індексу виробничої компетентності та індексу ділової активності. Конкурентні пріоритети, передові виробничі технології, вбудовані інформаційні системи та інноваційні виробничі процеси є показниками ефективності виробничої компетентності. Показники ефективності ділової активності включають рентабельність інвестицій, річний обсяг продажу, загальну додану вартість, частку ринку та прибуток на акцію. На деяких підприємствах індекс продуктивності виробництва вважається єдиним (рис. 1).

Виробнича компетентність - це міра поєднання сильних та слабких сторін промислового підприємства у певних стратегічних виробничих питаннях. Підхід, застосований для моделювання обчислень індексу виробничої компетентності, проводиться відповідно до значення стратегічного питання, так званого рангу.

Індекс виробничої компетентності розраховується за рангами (значення стратегічного питання) з урахуванням наступних показників (табл. 1).

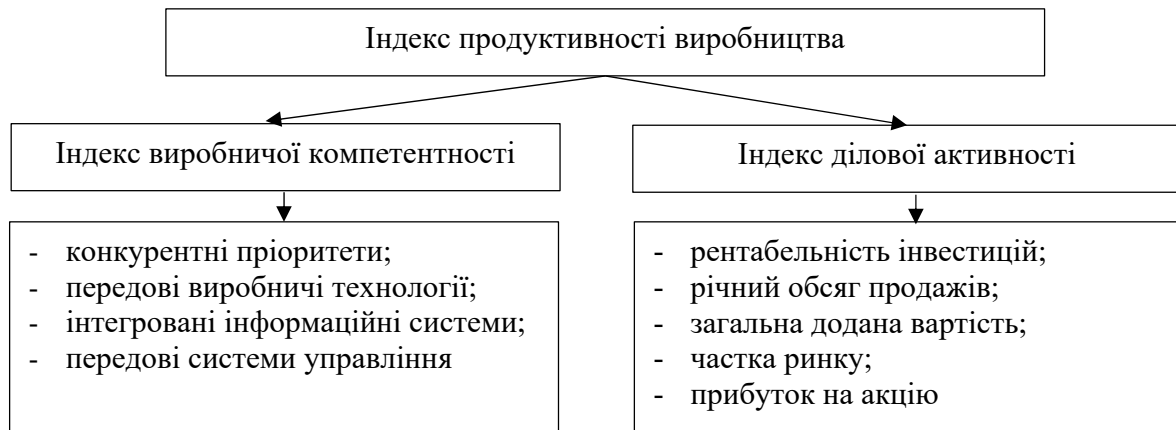


Рис. 1. Показники ефективності для індексу виробничої компетентності та індексу ділової активності

Таблиця 1
Середній індекс виробничої компетентності

Ранг	Найменування показника
1	Якість продукції, що випускається
2	Вартість одного виробу
3	Постачання проданою продукції
4	Гнучкість виробничих процесів
5	Інтегровані інформаційні системи
6	Передові системи управління
7	Передові виробничі технології

Структура для компетенції розширюється на обчислення індексу виробничої компетентності.

Для розрахунку індексу виробничої компетентності необхідно враховувати наступне:

- систематично розроблений показник виробничої компетентності;
- він заснований на сильних та слабких сторонах промислового підприємства;
- він допомагає у вирішенні ключових стратегічних виробничих питань;
- проблеми високого рангу мають більший вплив на виробничу компетентність, тоді як проблеми з нижчим рангом мають дуже слабкий вплив;
- логарифмічне рівняння має інтуїтивний сенс, де виробнича стратегія промислового підприємства вимагає сил більш ніж в одній області, тому необхідно застосовувати різні заходи для моделювання (рис. 2).

Для розрахунку індексу виробничої компетентності визначено сім стратегічних виробничих завдань, які включають чотири конкурентні пріоритети:

- якість продукції;
 - вартість одного виробу;
 - постачання проданої продукції;
 - гнучкість виробничих процесів.
- І заходи щодо вдосконалення:

- інтегровані інформаційні системи;
- передові виробничі технології;
- інноваційні виробничі процеси.

Для розрахунку показника виробничої компетентності використовують метод лінійної апроксимації.

Найвищі та найнижчі середні значення відображаються для перерахованих вище семи стратегічних виробничих питань для промислового підприємства, що має значення від 0 до 100%.

Критерій ваги (Q_i присвоюється конкретному стратегічному виробничому питанню так:

- $Q_i = +1$ (сила), якщо кількість відсотків > 60 ;
- $Q_i = 0$ (нейтрально), якщо кількість відсотків від 40 до 60;
- $Q_i = -1$ (слабкість), якщо кількість відсотків < 40 .

Показники ефективності промислових підприємств включають організаційну культуру, яка вказана за ступенем згоди за чотирима ознаками організаційної культури (ОК1 – ОК4) за п'ятибальною шкалою Лайкерта:

- 1 – повністю не згоден;
- 5 – повністю згоден.

У цілому нині промислові підприємства приділяють більше уваги домінуванню виробництва. Найменше значення має маркетинг, який домінує над виробництвом, і це відображає, що промислові підприємства надають меншого значення маркетингу. Проте організаційна культура промислових підприємств свідчить про внутрішню узгодженість між елементами.

У цій роботі ми розглядаємо розрахунок виробничої компетентності, яка задає тон ефективності бізнесу промисловим підприємствам регіону з урахуванням:

- конкурентних пріоритетів;
- передових виробничих технологій;

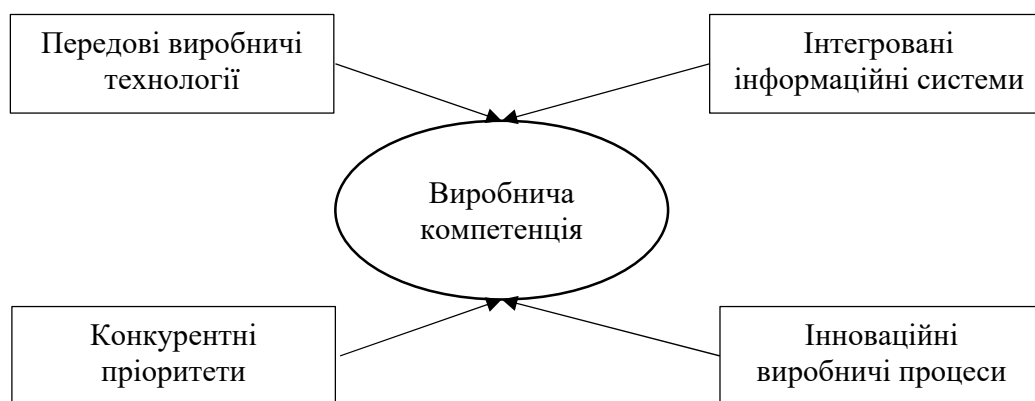


Рис. 2. Заходи щодо моделювання індексу виробничої компетентності

- інтегрованих інформаційних систем;
- інноваційних виробничих процесів.

Всі вони використовуються в якості чотирьох показників для виробничих компетенцій.

Річний обсяг продажів (станом на потрібне число) включає розрахунки:

- з прибутку (збитку) від продажу;
- чистий прибуток;
- рентабельності інвестицій;
- коефіцієнта поточної ліквідності.

Ці показники є показниками ефективності бізнесу. Індекс виробничої компетентності та індекс ділової ефективності розраховуються з їх врахуванням. Усі ці показники заносяться до звітів, які забезпечують точне уявлення про досягнуті результати. Звіти сприяють ефективному інформуванню про стан виробничої стратегії промислового підприємства міста і є потужним засобом регулярної оцінки ефективності.

Обов'язкові звіти включають:

- картування виробничої стратегії;
- матрицю виробничої стратегії;
- стратегічні теми (заходи).

Картування виробничої стратегії на промисловому підприємстві є важливим способом оцінки та візуальної експлікації перспектив, цілей та заходів, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Організація цілей у кожній певній перспективі та картування стратегічних взаємозв'язків між усіма підрозділами служать способом оцінки цілей, щоб переконатися, що вони є послідовними та всеосяжними.

Стратегічна карта – це візуальний спосіб донести до різних промислових підприємств інформацію про те, як підрозділи цих підприємств взаємодіють між собою, що полегшує каскадування збалансованої системи показників, оскільки вона може бути створена на різних рівнях менеджменту (від 1 до 3) цього підприємства та карта кожного рівня може бути переглянута для узгодження із загальною стратегічною карткою.

Діаграма, яка будується відповідно до розвитку промислового підприємства, повністю фіксується у стратегічній карті, і вже всі отримані показники за фактом розподіляються за підрозділами цього підприємства, таких як:

- фінансово-економічні;
- маркетингові;
- бізнес-процесні;
- професійного навчання та зростання (економічного та професійного).

Стратегічна карта забезпечує нормативний контрольний перелік всіх компонентів виробничої стратегії та його взаємозв'язків. Уся інформація міститься у стратегічній карті на одній сторінці, і це забезпечує відносно легку стратегічну комунікацію.

Фінансова перспектива розглядає створення довгострокової акціонерної вартості та будується на основі:

- стратегії управління продуктивністю виробництва;
- поліпшення структури витрат та використання активів;
- виробничої стратегії, яка включає стратегію зростання і стратегію продажів, що сприяють зростанню обсягів виробництва та послуг, а також проведенню інноваційних виробничих процесів, що в обов'язковому порядку тягне за собою зміни:
 - в умовній політиці;
 - поліпшення якості продукції;
 - різноманітності продукції, що випускається;
 - розширення сервісних послуг;
 - тісної ділової взаємодії з партнерами;
 - сервісний брендинг.

Працюючи з клієнтами (особливо з постійними), промислові підприємства повинні напрацьовувати і реалізовувати різноманітність сервісних послуг, розширювати асортимент продукції, що матиме потужну інформаційну базу, яка повинна постійно оновлюватися, і працювати однією командою,

що включає не тільки працівників промислового підприємства, а й клієнтів.

При цьому постійно повинні відстежуватись причинно-наслідкові зв'язки та показуються за допомогою з'єднань стрілками.

Після розгляду принципів побудови стратегічних карт виникає можливість за допомогою картування допомогти описати виробничу стратегію та зафіксувати показники ефективності, що використовуються для розрахунку індексу виробничої компетентності та індексу ділової активності. Ці показники впливають на процес вирівнювання підрозділів та виробництв, який можна назвати загальною стратегією (рис. 3).

Основні складові стратегічної карти засновані на взаємодії всіх підрозділів, які обґрунтовують усі результати у виробництві, орієнтовані на виробничу стратегію, яка передбачає значні зміни у культурі. Організаційні зміни – це еволюційний процес. Послідовне виконавче керівництво, залучення, активне спонсорство та підтримка мають вирішальне значення для підтримки імпульсу у вирішенні проблем, з якими неминуче стикаються промислові підприємства [6].

Виконавча команда має бути у злагоді не лише між собою, а й у поглядах на розвиток промислового підприємства.

Виконавча група бере участь у проектних сесіях, на яких встановлюються основні завдання, бачення та стратегічні теми.

Керівники продовжують висловлювати свою підтримку та участь в ініціативі реалізації збалансованої системи показників. Цикли зворотнього зв'язку необхідні для постійного

зосередження уваги на виробничій стратегії та заходах щодо її переоцінки. Для підтримки оцінки виробничої стратегії промислові підприємства повинні використовувати інструменти звітності та аналізу, що дозволяють аналізувати фактори, що впливають на вжиті заходи.

У стратегічній карті проглядаються створені цінні пропозиції, які у підрозділах при інтеграції друг з одним у одному графічному представленні, де відразу виникає можливість у вигляді стратегії картування істотно допомогти у підвищенні конкурентоспроможності промислового підприємства, спілкуючись з керівниками.

Висновки. Для досягнення успіху необхідно надати ресурси та фінансувати ініціативи. Працівники, швидше за все, потребуватимуть нових інформаційних інструментів, які допоможуть їм зрозуміти рушійні сили заходів, за які вони несуть відповідальність, оскільки вони самі розглядають та вживають ці заходи. Інструменти повинні включати систему аналізу, показники раннього попередження, звіти про виключення того чи іншого показника, співробітництво підрозділів промислових підприємств.

Зіставлення цілей збалансованої системи показників з поточними та планованими ініціативами стає важливим способом зосередження та вирівнювання всіх структурних підрозділів промислового підприємства, мають великий вплив такі інструменти, як індекс виробничої компетентності, індекс ділової активності.

Індекс виробничої компетентності та індекс ділової активності розраховуються

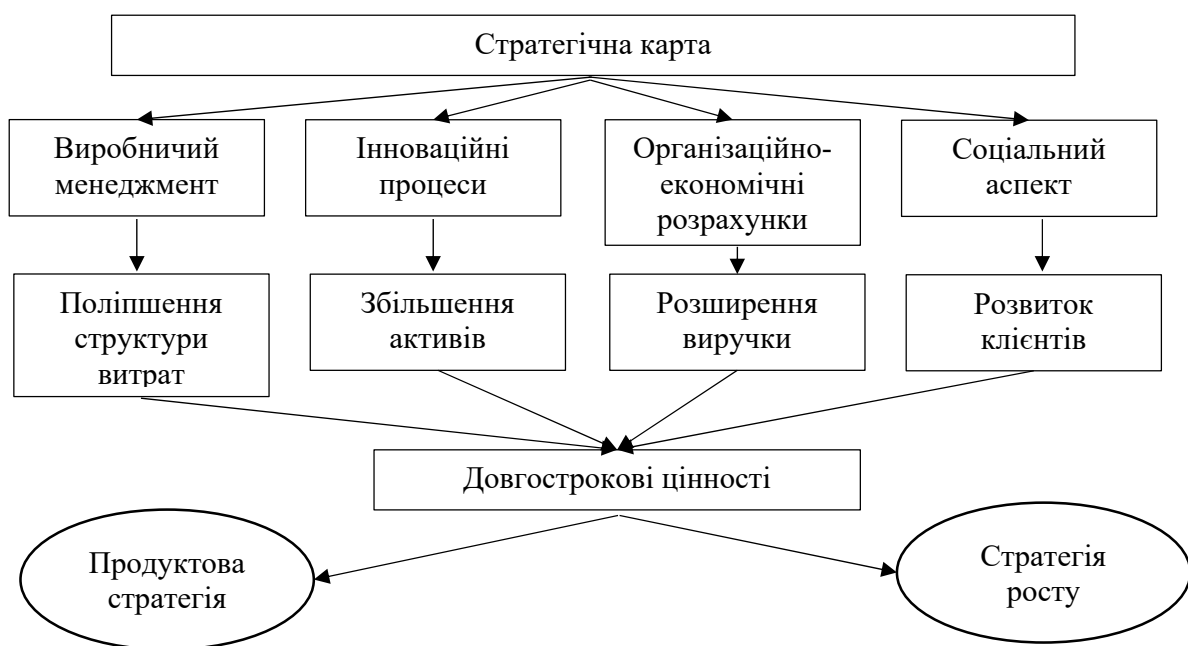


Рис. 3. Основні складові стратегічної карти

на основі моніторингу промислових виробництв підприємства. Показники ефективності використовуються для розрахунку індексу виробничої компетентності та індексу ділової активності. Конкурентні пріоритети, передові виробничі технології, вбудовані інформаційні системи та інноваційні виробничі процеси є показниками ефективності виробничої компетентності. Показники ефективності ділової активності включають рентабельність інвестицій, річний обсяг продажу, загальну додану вартість, частку ринку та прибуток на акцію.

Індекс виробничої компетентності розраховується за рангами (значення стратегічного питання) з урахуванням показників.

Структура для компетенції розширюється на обчислення індексу виробничої компетентності.

Для розрахунку індексу виробничої компетентності необхідно враховувати показник виробничої компетентності, що систематично розробляється. Він заснований на сильних та слабких сторонах промислового підприємства; допомагає у вирішенні ключових стратегічних виробничих питань; проблеми високого рангу мають більший вплив на виробничу компетентність, тоді як проблеми з нижчим рангом мають дуже слабкий вплив; логарифмічне рівняння має інтуїтивне значення; виробнича стратегія промислового підприємства потребує сил більш ніж в одній галузі, тому необхідно вживати різних заходів для моделювання.

Виробнича компетентність задає тон ефективності бізнесу вітчизняним промисловим підприємствам з урахуванням конкурентних пріоритетів; передових виробничих технологій; інтегрованих інформаційних систем; інноваційних виробничих процесів.

Всі вони використовуються як чотири показники для виробничих компетенцій.

Річний обсяг продажів (станом на потрібне число) включає розрахунки з прибутку (збитку) від продажу, чистого прибутку, рентабельності інвестицій, коефіцієнту поточної ліквідності.

Ці показники є показниками ефективності бізнесу. Індекс виробничої компетентності та індекс ділової ефективності розраховуються з їх врахуванням. Усі показники заносяться до звітів, які забезпечують точне уявлення про досягнуті результати. Звіти сприяють ефективному інформуванню про стан виробничого промислового підприємства та є потужним засобом регулярної оцінки ефективності.

Обов'язкові звіти включають картування виробничої стратегії, матрицю виробничої стратегії, стратегічні теми (заходи).

Картування виробничої стратегії на промисловому підприємстві є важливим способом оцінки та візуальної експлікації перспектив, цілей та заходів, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Організація цілей у кожній певній перспективі та картування стратегічних взаємозв'язків між усіма підрозділами служать способом оцінки цілей, щоб переконатися, що вони є послідовними та всеосяжними.

У стратегічній карті проглядаються створені цінні пропозиції, які у підрозділах при інтеграції друг з одним у одному графічному представленні, де відразу виникає можливість у вигляді стратегії картування істотно допомогти у підвищенні конкурентоспроможності промислового підприємства.

Список використаних джерел:

1. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Економічна безпека регіону: аналіз, оцінка, прогнозування. Харків: ІНЖЕК, 2004. 144 с.
2. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / І. Ю. Єгоров та ін. ; за ред. І. Ю. Єгорова, О. І. Никифорука, В. Е. Ліра ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 308 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf>
3. Онофрійчук О. П. Економічна безпека підприємницької діяльності в умовах розвитку цифрової економіки : автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Маріуполь, 2021. 24 с.
4. Паншин Б. Цифрова економіка: поняття та напрямки розвитку. *Наука та інновації*. 2019. № 8(80). С. 48–55.
5. Oliveria T., Vacao F. Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *InfSystFront*. 2017. Vol. 9. № 4. P. 835–854. DOI: <https://doi.org/10.ek07/S10796-016-9634-1>
6. Ткачук Г. О. Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних перетворень : автореф. дис. ... д.е.н. : 08.00.04. Одеса, 2020. 48 с.

References:

1. Ponomarenko V. S., Klebanova T. S., Chernova N. L. (2004) Ekonomichna bezpeka rehionu: analiz, otsinka, prohozuvannia [Economic security of the region: analysis, assessment, forecasting]. Kharkiv: INZHEK.
2. Yehorov I. Yu. Nykyforuk O. I. (2020) Tsyfrovі tekhnolohii v innovatsiinii transformatsii ekonomiky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Digital technologies in the innovative transformation of the Ukrainian econ-

omy: a collective monograph]. NAN Ukrainy DU "Instytut Ekonomiky Ta Prohnozuvannia NAN Ukrainy" [National Academy of Sciences of Ukraine, State University "Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine"]. Kyiv. Available at: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf>

3. Onofriichuk O. P. (2021) Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh rozvytku tsyfrovoi ekonomiky [Economic security of entrepreneurial activity in the context of the development of the digital economy] (PhD Thesis), Mariupol.

4. Panshin B. (2019) Tsyfrova ekonomika: poniattia ta napriamky rozvytku [Digital Economy: Concepts and Directions of Development]. *Science and Innovation*, vol. 1 (80), pp. 48–55.

5. Oliveria T., Bacao F. (2017) Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *InfSystFront*, vol. 9, no 4, pp. 835–854. DOI: <https://doi.org/10.ek07/S10796-016-9634-1>

6. Tkachuk G. O. (2020) Ekonomichna bezpeka pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh peretvoren [Economic security of enterprises in the context of transformational transformations] (PhD Thesis), Odessa.