

## ПЛАНУВАННЯ, ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Матвєєв П. М. Планування, імплементація та оцінка стратегій управління ресурсним потенціалом підприємства.*

**Вступ.** Розроблення інноваційної стратегії здійснюється в рамках стратегічного управління підприємством. Інноваційна стратегія має довгостроковий характер та формується відповідно до цілей підприємства для оптимального перерозподілу ресурсів в рамках інвестиційної діяльності.

**Метою** наукового дослідження є узагальнення теоретичних та практичних аспектів планування, впровадження та оцінювання стратегій управління ресурсним потенціалом підприємств для розроблення рекомендацій у сфері сільськогосподарства.

**Результати.** Визначено умови впровадження та зміст стратегічного управління. Обґрунтовано аспекти, які впливають на вибір інноваційної стратегії підприємства. Відзначено важливість узгодження напрямів інноваційної діяльності в рамках підприємства. Обґрунтовано доцільність формування концепції соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку. Надано визначення поняття «економічна адаптація». Охарактеризовано обмеження, які перешкоджають впровадженню у діяльності українських аграрних підприємств інноваційної моделі технологічного розвитку. Відзначено роль якості взаємодії персоналу в процесі інноваційного розвитку підприємства. Визначено заходи для усунення негативного впливу інноваційної моделі технологічного розвитку на підприємства аграрного сектору. Запропоновано застосування методології узгодження інтересів у процесі розроблення проектів технічного переозброєння на аграрному підприємстві. Охарактеризовано концептуальний зміст та принципи соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку. Запропоновано визначати конкурентоспроможність підприємства як результат його соціально-економічної адаптації. Охарактеризовано основні показники для оцінювання результату такої адаптації. Відзначено роль узгодженості інтересів суб'єктів підприємства у процесі соціально-економічної адаптації.

**Ключові слова:** конкуренція, ресурсний потенціал, сільськогосподарське підприємство, адаптація, стратегічне управління, стратегія, інноваційна модель технологічного розвитку.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Розробка інноваційної стратегії викликана необхідністю прийняття стратегічних рішень і, отже, здійснення стратегічного управління. В наш час інноваційна стратегія асоціюється з довгостроковим плануванням інноваційної діяльності, здійснюваним вищим керівництвом підприємства, тому формування інноваційної стратегії - це аналітичний процес визначення довгострокових цілей і створення механізмів для їх досягнення, що передують реалізації стратегії. Інноваційна стратегія - це частина економічної стратегії підприємства, що покликана забезпечувати досягнення й реалізацію цілей інноваційного розвитку на основі ефективного розподілу та перерозподілу ресурсів між напрямками інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства відіграють важливу роль у розвитку суб'єктів аграрного бізнесу, що підтверджується існуючим науковим дослідженням у напрямі дослідження, представниками якого є Василик Н. М. [18], Вяткі-

на Т. Г. [19], Кустріч Л. О. [20], Плотницька С. І. [21], Прохорова В. В. [22], Россоха В. В. [23], Тредіт В. Є. [24], Чирва О. Г. [25]. Проте особливості діяльності аграрних підприємств і вплив економічного середовища потребують перегляду й удосконалення деяких аспектів у даному питанні, зокрема в частині планування, імплементації та оцінки.

**Формулювання цілей статті.** У зв'язку з цим метою статті є систематизація існуючих підходів щодо планування, імплементації та оцінювання стратегій управління ресурсним потенціалом для формування рекомендацій, спрямованих на розвиток суб'єктів аграрного сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Потреба у стратегічному управлінні виникає тоді, коли на діяльність суб'єкта господарювання впливають фактори зовнішнього середовища з підвищеним рівнем невизначеності. Зміст стратегічного управління полягає в тому, щоб допомогти підприємству знаходити, розвивати й використовувати ресурси найбільше ефективно для досягнення своїх цілей.

Інноваційна стратегія підприємства розробляється на основі стратегічних цілей створення і функціонування підприємства. Для цього необхідно чітко сформулювати загальну мету й шляхи її досягнення (грошові, натуральні, трудові), строго обмежити часткові цілі в часі та визначити строки їх досягнення, оцінити реальність і несуперечність цілей один одному.

Вибір тієї або іншої інноваційної стратегії залежить від цілей розвитку підприємства та стану показників інноваційного потенціалу. Звідси випливає найважливіше методологічне положення, відповідно до якого вибір інноваційної стратегії підприємством здійснюється на основі оцінки спрямованості й величини інноваційного потенціалу.

Успіх інноваційної стратегії залежить від здатності підприємства успішно здійснювати різні напрями інноваційної діяльності, раціонально поєднуючи й сполучаючи їх один з одним. Якщо між окремими напрямками інноваційної діяльності немає достатньої сумісності, то підприємство не має ані виразної інноваційної стратегії, ані стійкої переваги. Управління в цьому випадку зводиться лише до здійснення контролю над незалежними функціями, а операційна ефективність визначає відносні показники діяльності агропромислового підприємства.

В умовах трансформації економіки аграрні підприємства повинні правильно сприйняти інноваційні процеси, освоїти й адаптувати їх в мінливих умовах.

Необхідне формування концепції соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку, відповідно до якої адаптація розглядається як перетворення зв'язків і відносин взаємодіючих суб'єктів аграрного підприємства в процесі освоєння передових технологій на базі нових знань і інституціональних змін з метою забезпечення його лідируючих позицій на ринку.

В сучасній науці й практиці під адаптацією розуміється процес пристосування або перетворення, спрямований на розвиток ознак, що відповідають тому зовнішньому середовищу, в якому функціонує дана система.

Економічна адаптація як процес пристосування підприємства до постійно змінних умов існування полягає в перетворенні способу функціонування, виробничої структури й організації відповідно до цілей власника капіталу, а також вимог і динаміки економічних параметрів середовища.

Інноваційний технологічний розвиток, будучи по своїй суті засобом прискореного розвитку, разом з тим як фактор зовнішнього

середовища робить потужний дестабілізуючий вплив на розвиток аграрного підприємства, оскільки обумовлює зміну вимог до ефективності й безпеки його діяльності й, отже, необхідність пристосування до нових вимог шляхом удосконалювання техніки, технології, системи управління, інститутів, навичок персоналу.

Провідними обмеженнями, що не дозволяють українським аграрним підприємствам ефективно освоювати інноваційну модель технологічного розвитку, є непогодженість і навіть конфлікт відносин власників капіталу й найманих робітників. Це проявляється в протиріччі основних уявлень суб'єктів про шляхи та способи забезпечення ефективності виробництва. Персонал аграрних підприємств, включаючи головних фахівців і топ-менеджерів, думає, що основними причинами низької ефективності й якості виробництва є технологічна відсталість устаткування, погане матеріально-технічне забезпечення, недостатнє фінансування не тільки розвитку, але навіть простого відтворення. Власники капіталу бачать головну причину в низькій кваліфікації найманого персоналу, насамперед - менеджменту, не приділяючи при цьому належної уваги мотивації персоналу до підвищення ефективності та якості виробництва як основи конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Якість взаємодії персоналу визначається характером зв'язків і відносин, що виникають у виробничому процесі. При інноваційному розвитку підприємства відбувається перехід на новий якісний рівень взаємодії шляхом перетворення зв'язків і відносин між суб'єктами відповідно до змінних умов внутрішнього й зовнішнього середовища.

Сутність соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку полягає в циклічному перетворенні зв'язків і відносин взаємодіючих суб'єктів підприємства на базі нових знань і інституціональних перетворень з метою забезпечення його лідируючих позицій на ринку.

Для усунення дестабілізуючого впливу на аграрне підприємство інноваційної моделі технологічного розвитку необхідно забезпечити своєчасну, адекватну й погоджену зміну всієї системи відносин суб'єктів підприємства, що включає соціальні, соціально-економічні, соціально-трудова, організаційно-економічні та трудові відносини.

Найважливішими в аспекті організації ефективної взаємодії суб'єктів є організаційно-економічні й соціально-економічні відносини. Саме ці види відносин значною

мірою визначають доцільність, а отже, ефективність і безпеку використання капіталу та праці в аграрному виробництві.

Перетворення відносин викликає необхідність відповідного коректування сформованих на аграрному підприємстві норм і правил, покликаних забезпечити його цілісність як соціально-економічної системи. Успішна адаптація до інноваційної моделі технологічного розвитку буде здійснюватися в тому випадку, якщо сформовані на підприємстві інститути чітко встановлюють границі й регламентують взаємодію суб'єктів. Тому інституціональні перетворення є необхідним інструментом здійснення соціально-економічної адаптації підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку.

Досвід діяльності аграрних підприємств показує, що підвищення ефективності і якості виробництва стримується непогодженістю інтересів і відповідальності суб'єктів підприємства.

Застосування методології узгодження інтересів на аграрному підприємстві при розробці проектів технічного переозброєння (ППП) полягає в такому. Спочатку формується Центр відповідальності за розробку й реалізацію ППП. Він є ядром активної системи (АС) (коаліції) прийняття погоджених рішень по ППП, що створюється їм на добровільній основі шляхом вирішення завдання погодженої оптимізації формування АС на аграрному підприємстві. Для забезпечення стабільності колективних рішень застосовується колективна стратегія, що закріплюється в умовах функціонування АС при чіткому поділі функцій і повноважень Учасників проекту (УП), а також на основі методу узгодження їх інтересів та оцінок. З огляду на, що АС (коаліція) представляє добровільне об'єднання представників командних і цільових груп підприємства для прийняття взаємовигідних рішень, покарання членів АС (коаліції) за порушення її умов може бути здійснено тільки у вигляді тимчасового або постійного їх виключення зі складу АС (коаліції) з усіма впливаючими звідси негативними наслідками: втрата заохочення, закріпленого в умовах трудового договору – договору на виконання додаткових зобов'язань, пов'язаних з участю УП в АС; погіршення іміджу й авторитету керівництва, втрата перспективи кар'єри.

Процес узгодженого управління ППП має таку структуру: узгоджена оптимізація проектів ППП і вибір оптимального проекту, розробка й затвердження цільової програми, моніторинг реалізації цільової програми.

Вирішення завдань узгодженої оптимізації здійснюється в процесі інтерактивної

взаємодії УП ППП із командними й цільовими групами підприємства, із групою ухвалення рішення про затвердження ППП. Інтерактивна взаємодія має форму людиномашинного процесу пошуку й формально описується за допомогою алгоритмічних приписів і методів математичного програмування.

Концептуальне уявлення соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку полягає в циклічному багаторівневому перетворенні способу функціонування, структури, зв'язків і відносин, що визначають досягнення балансу інтересів і відповідальності суб'єктів у процесі проектування і освоєння нових технологій на базі нових знань та інституціональних змін з метою забезпечення лідируючих позицій підприємства на ринку аграрної продукції.

Принципами соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку є:

- цілеспрямованість, що полягає в необхідності досягнення відповідності індивідуальних цілей суб'єктів підприємства загальній меті – освоєння інноваційної моделі технологічного розвитку, що забезпечує лідируючі позиції на ринках аграрної продукції;

- функціональність, що заснована на розумінні сутності соціально-економічної адаптації як функції, що реалізується в діях і способах організації взаємодії суб'єктів підприємства, що дозволяють освоїти та реалізувати інноваційну модель технологічного розвитку на основі зміни функціональних зв'язків і системи відносин;

- суб'єктність, що заснована на розумінні того, що освоєння інноваційної моделі технологічного розвитку забезпечується формуванням системи відносин на основі узгодження інтересів і відповідальності учасників інноваційної діяльності;

- циклічність і послідовність адаптаційних впливів, які визначають в якості однієї з умов, що дозволяє освоювати інноваційну модель технологічного розвитку, взаємозалежність життєвих циклів інновації та адаптації;

- адекватність методів управління адаптаційними процесами, що визначає необхідність забезпечення відповідності управлінських впливів стану зв'язків і відносин у технологічному ланцюзі агровиробництва.

Для аграрних підприємств особливе значення має принцип суб'єктності, оскільки він виділяє пріоритет соціальної складової в процесі освоєння інноваційної моделі технологічного розвитку. Слідування цьому принципу є обов'язковою умовою освоєння моделі,

тому що в його основі перебуває узгодження інтересів і відповідальності між окремими працівниками, бригадами, ділянками й службами.

Принципи мають універсальний характер і можуть застосовуватися для будь-якого аграрного підприємства, що освоює зазначену модель. Використання запропонованого комплексу методологічних принципів варто враховувати при розробці оціночного апарата й методів управління соціально-економічною адаптацією аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку.

Інформаційне забезпечення управління адаптаційними процесами необхідно здійснювати на основі комплексу показників, що відповідно до стану внутрішнього й зовнішнього середовища, рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє здійснювати оцінку адаптаційного процесу й приймати управлінські рішення з метою збереження або коректування траєкторії інноваційного технологічного розвитку. Виходячи з особливостей інноваційної моделі технологічного розвитку й сутності соціально-економічної адаптації, до критеріїв і показників пред'являються такі вимоги:

- аналіз результатів соціально-економічної адаптації до даної моделі повинен проводитися з урахуванням темпів зростання обраних показників ефективності виробництва, фінансового стану й конкурентоспроможності;

- оцінка соціально-економічної адаптації повинна включати зіставлення динаміки й рівня найважливіших економічних показників діяльності аналізованого підприємства з показниками конкурентів. У результаті такого порівняння виявляється, наскільки дане підприємство відстає, наближається або випереджає конкурентів;

- оцінка результатів соціально-економічної адаптації повинна базуватися на показниках, що відображають погодженість інтересів і відповідальності суб'єктів підприємства.

З урахуванням сформульованих вимог можуть бути застосовані критерії, необхідні для управління процесом соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку. До них можна віднести динаміку й рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективність використання ресурсів, баланс інтересів і відповідальності.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства як результату соціально-економічної адаптації до інноваційної моделі технологічного розвитку, необхідно розрахувати рівень і темп приросту інтегральної рентабельності при впровадженні інновацій і

зіставити їх з аналогічними показниками конкурентів.

Одним із основних економічних ефектів, очікуваних у результаті освоєння інноваційної моделі технологічного розвитку, є скорочення поточних витрат, що пов'язане зі зменшенням витрат ресурсів шляхом підвищення ефективності їх використання і збільшенням за рахунок цього інтегральної рентабельності підприємства. Ефективність використання ресурсів обумовлена балансом інтересів і відповідальності суб'єктів підприємства в процесі освоєння інноваційної моделі технологічного розвитку. Як основний індикатор рівня балансу інтересів і відповідальності доцільно використовувати коефіцієнт конкордації думок персоналу. Коефіцієнт дозволяє оцінювати рівень погодженості позицій персоналу відносно факторів ефективності і якості виробництва, проведених змін, ефективності управління, і в підсумку - необхідності впровадження інновацій. Погодженість позицій персоналу обумовлює ефективність його дій і взаємодії.

Аграрне підприємство як соціально-економічна система являє собою впорядковану сукупність капіталу й суб'єктів, взаємодіючих у процесі агровиробництва для досягнення як загальних цілей підприємства, так й індивідуальних цілей кожного суб'єкта. Менеджери не завжди використовують системний підхід в управлінні й не враховують впливи індивідуальних цілей та інтересів суб'єктів підприємства на його функціонування.

Істотна розбіжність в думках і, як наслідок, у відносинах суб'єктів підприємства закономірно призводить до неузгодженості дій при розробці й реалізації виробничих функцій, визначенні повноважень і відповідальності. Недостатньо розроблені й погоджені функції, повноваження, відповідальність варто розглядати як «провідні обмеження», оскільки вони погіршують якість виробничої взаємодії та знижують ефективність роботи складного технологічного ланцюга аграрного виробництва.

Досягнення погодженості інтересів суб'єктів підприємства повинне відбуватися через формалізацію відповідальності, що розглядається як закріплений за кожним суб'єктом обов'язок відповідати за якість своєї виробничої функції. Під виробничою функцією варто розуміти повторювані регламентовані дії суб'єкта, групи суб'єктів, підрозділу в технологічному ланцюзі аграрного виробництва, спрямовані на вирішення завдань, обумовлених необхідністю досягнення цілей технологічного розвитку. Власники капіталу

й директори підприємств основною причиною низької ефективності виробничої взаємодії вважають недостатню відповідальність персоналу. Отже, баланс інтересів і відповідальності є головним чинником соціально-економічної адаптації аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку. Його варто розуміти як відповідність інтересів і зобов'язань суб'єктів підприємства, взаємодіючих у технологічному ланцюзі аграрного виробництва.

Пріоритетним напрямком інституціональних перетворень є норми й правила, що регламентують організаційно-економічні відносини: програми розвитку підприємства, підрозділу, найманих робітників; положення про бюджетування; організаційно-економічний регламент; організаційна структура.

Зміна інституціональної структури повинна здійснюватися у відповідності зі стратегічною метою підприємства й структурою комплексу інновацій: технічних, технологічних, соціальних, інституціональних. Основні завдання по інституціональному закріпленню балансу інтересів і відповідальності на підприємстві, що забезпечує освоєння інноваційної моделі технологічного розвитку, повинні бути зосереджені на мікро-, міні- і макронівнях.

**Висновки.** Управління соціально-економічною адаптацією аграрного підприємства до інноваційної моделі технологічного розвитку як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах необхідно здійснювати із застосуванням пропонованого комплексу методів, оскільки його використання дозволяє вирішувати адаптаційні завдання різних рівнів: регулювання параметрів елементів системи без зміни її структури, ліквідація «вузьких місць» за допомогою організаційних змін (структурна адаптація), функціонально-структурні перетворення в системі (об'єктна адаптація), диверсифікованість виробництва з метою освоєння нових ринків.

Управління на кожному з етапів здійснюється відповідно до поставленого завдання і за допомогою використання конкретних методів, основними з яких є: оцінка динаміки та рівня конкурентоспроможності підприємства; діагностика виробничої взаємодії; узгодження інтересів і відповідальності суб'єктів підприємства; планування й реалізація адаптаційних впливів; розробка та формування організаційної структури, адекватної інноваційній моделі технологічного розвитку; формування системи комунікацій.

#### Література.

18. *Василик Н. М.* Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 154-161.
19. *Вяткіна Т. Г.* Методологія розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 68-73.
20. *Кустрич Л. О.* Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 27(2). С. 19-22.
21. *Плотницька С. І.* Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
22. *Прохорова В. В.* Критичний огляд методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу промислових підприємств у сучасних економічних умовах. *Економіка та управління*. 2012. № 6. С. 22-27.
23. *Россоха В. В.* Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Київ : ННЦ «Ін-т аграр. Економіки», 2013. 94 с.
24. *Тредім В. Є.* Методика оцінки величини ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
25. *Чирва О. Г.* Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_12).

#### References.

1. *Vasylyk, N. M.* (2018). «Estimation of efficiency of management of resource potential of the enterprise». *Ekonomichnyy analiz*. Vol. 28, no. 3. pp. 154-161.
2. *Vyatkina, T. H.* (2014). «Methodology for developing a strategy for managing the resource potential of agricultural enterprises». *Ekonomika ta derzhava*, no. 6. pp. 68-73.
3. *Kustrich, L. O.* (2017). «Basic principles of improving the efficiency of strategic management and using the potential of agricultural enterprises». *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*. Issue. 27(2). pp. 19-22.
4. *Plotnyts'ka, S. I.* (2015). «Resource potential of the enterprise as a factor in building an effective competitiveness strategy». *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

5. Prokhorova, V. V. (2012). «Critical review of methodological approaches to assessing the resource potential of industrial enterprises in modern economic conditions». *Ekonomika ta upravlinnya*, no. 6. pp. 22-27.

6. Rossokha, V. V. (2013). *Teoretyko-metodychni zasady formuvannya, rozvytku ta otsynuyvannya vyrobnychoho potentsialu sil's'kohospodars'koho pidpryyemstva*. [Theoretical and methodological principles of formation, development and evaluation of the production potential of agricultural enterprises]. NNCz «In-t agrar. ekonomiky». Kiev. Ukraine.

7. Tredit, V. Ye. (2015). «Methodology for estimating the magnitude of the resource potential of agricultural enterprises». *Efektyvna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

8. Chyrva, O. H. (2016). «Conditions and factors of strategic management of resource potential of agricultural enterprises». *Efektyvna ekonomika*, no. 6. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_12).

**Abstract.**

**Matvieiev P. M. Planning, implementation and evaluation of enterprise resource management strategies.**

**Introduction.** The development of innovation strategy is carried out within the strategic management of the enterprise. The innovation strategy has a long-term character and is formed in accordance with the goals of the enterprise for the optimal redistribution of resources within the investment activity.

**The purpose** of the research is to summarize the theoretical and practical aspects of planning, implementation and evaluation of strategies for managing the resource potential of enterprises to develop recommendations in the field of agriculture.

**Results.** The conditions of implementation and content of strategic management are determined. Aspects are substantiated that influence the choice of innovation strategy of the enterprise. The importance of directions coordination of innovative activity within the enterprise is noted. The expediency of forming the concept of socio-economic adaptation of the agricultural enterprise to the innovative model of technological development is substantiated. The definition of "economic adaptation" is given. Restrictions are described that prevent the introduction of an innovative model of technological development in the activities of Ukrainian agricultural enterprises. The role of the quality of staff interaction is noted in the process of enterprise innovative development. The measures have been identified to eliminate the negative impact of the innovative model of technological development on enterprises in the agricultural sector. The application of the methodology of interests' coordination in the development process of technical re-equipment projects at the agricultural enterprise is offered. The conceptual content and principles of socio-economic adaptation of the agricultural enterprise to the innovative model of technological development are characterized. It is proposed to determine the competitiveness of the enterprise as a result of its socio-economic adaptation. The main indicators for evaluating the result of such adaptation are described. The coordination role of enterprise subjects' interests in the course of social and economic adaptation is noted.

**Keywords:** competition, resource potential, agricultural enterprise, adaptation, strategic management, strategy, innovative model of technological development.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2020 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Матвієєв П. М. Планування, імплементація та оцінка стратегій управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 73-78.

Matvieiev P. M. Planning, implementation and evaluation of enterprise resource management strategies. Actual problems of innovative economy. 2020. No. 2, pp. 73-78.

УДК 339.16; JEL classification: L81

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-2-14>

ДУДНИК Олена Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту

ORCID ID: 0000-0003-0901-5949

САГАЧКО Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту

ORCID ID: 0000-0002-0168-266X

Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

**МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИ УПРАВЛІННІ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ  
КОМЕРЦІЇ**

Дуднік О. В., Сагачко Ю. М. Морфологічний аналіз при управлінні конкурентоспроможністю в умовах активізації електронної комерції.

**Вступ.** У сучасному мінливому середовищі організаціям необхідно проводити фундаментальні оцінювання своїх позицій і робити обґрунтований вибір шляхів майбутнього функціонування на основі застосування методів аналізу прийняття управлінських рішень. Динамічність спонукає керівників підприємств перебувати в